



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO À ATIVIDADE DE
DISTRIBUIÇÃO DE PAPEL PARA O RAMO GRÁFICO**

Jaqueline Joana Rizzon

Lajeado, maio de 2017

Jaqueline Joana Rizzon

ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO À ATIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO DE PAPEL PARA O RAMO GRÁFICO

Monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado em Contabilidade II, do Curso de Ciências Contábeis, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Valmor Arsildo Kappler

Lajeado, maio de 2017

DEDICATÓRIA

A toda a minha família, em especial a minha mãe Teresinha, meu pai Deoclécio, meu irmão Evandro, minha irmã Taise, meus cunhados Maicon e Bruna, meu tio Pedro, que mesmo distantes, mas com uma enorme grandeza, souberam me incentivar e apoiar, com muito amor e carinho.

Em especial ao meu filho Gustavo que desde tão pequeno teve que entender e compreender que minha ausência era por um motivo muito importante e a cada sorriso me proporcionava forças para que eu não desistisse de realizar meu sonho.

Ao meu marido por toda paciência, compreensão, carinho e amor; você foi a pessoa que compartilhou comigo os momentos de tristezas e alegrias.

Aos meus queridos nonos Emilio e Eloi (*in memoriam*), que infelizmente não podem estar presentes neste momento tão feliz da minha vida, mas que não posso deixar de lembrar, pois se hoje estou aqui, devo muito a eles. Obrigada por tudo! Saudades eternas!

Ao meu Tio João, por ter sido o meu exemplo de determinação, força e persistência e por semear o sonho desta realização.

Aos meus amigos queridos que me apoiaram e que sempre estiveram ao meu lado durante esta longa caminhada.

Muito Obrigada por tudo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele eu não teria traçado o meu caminho e feito a minha escolha pelo curso de ciências contábeis.

Agradeço principalmente a minha família, por terem me apoiado e ficarem ao meu lado nas horas que eu mais precisava.

Presto um agradecimento especial aos amigos da SC Papéis que estiveram sempre muito presente e contribuíram de forma direta para esta realização.

Agradeço também a todos os amigos, colegas de cursos, colegas formandos, enfim, a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta obra.

E, por fim, agradeço também aos professores que durante todos os anos que estive na Univates buscaram passar da melhor forma possível seus ensinamentos. Em especial ao meu orientador, o professor Valmor Arsildo Kappler, pela dedicação, pelos conselhos, pela paciência, carinho e competência para me ajudar a delinear a parte teórica e prática desta monografia.

A todos o meu muito obrigada!

“Algumas pessoas marcam a nossa vida para sempre, umas porque nos vão ajudando na construção, outras porque nos apresentam projetos de sonho e outras, ainda, porque nos desafiam a construí-los”.

Um Meio ou uma Desculpa

Não conheço ninguém que conseguiu realizar seu sonho
sem sacrificar feriados e domingos pelo menos uma
centena de vezes.

Da mesma forma, se você quiser construir uma relação
amiga com seus filhos, terá que se dedicar a isso,
superar o cansaço, arrumar tempo para ficar com eles,
deixar de lado o orgulho e o comodismo.

Se quiser um casamento gratificante, terá que investir
tempo, energia e sentimentos nesse objetivo.

O sucesso é construído à noite!

Durante o dia você faz o que todos fazem.

Mas, para obter um resultado diferente da maioria, você
tem que ser especial.

Se fizer igual a todo mundo, obterá os mesmos
resultados.

Não se compare à maioria, pois, infelizmente ela não é
modelo de sucesso.

Se você quiser atingir uma meta especial, terá que
estudar no horário em que os outros estão tomando
chope com batatas fritas.

Terá de planejar, enquanto os outros permanecem à
frente da televisão.

Terá de trabalhar enquanto os outros tomam sol à beira
da piscina.

A realização de um sonho depende de dedicação. Há
muita gente que espera que o sonho se realize por
mágica, mas toda mágica é ilusão, e a ilusão não tira
ninguém de onde está; em verdade, a ilusão é
combustível dos perdedores, pois...

“Quem quer fazer alguma coisa, encontra um MEIO.
Quem não quer fazer nada, encontra uma DESCULPA.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

A implantação do orçamento empresarial cria uma ferramenta de projeção, acompanhamento, controle e avaliação das atividades da empresa, utilizando planilhas eletrônicas como ferramenta de apoio à gestão, orientando a tomada de decisões; e, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa, baseada na pesquisa bibliográfica e exploratória, busca aplicar os conhecimentos científicos, em demandas empresariais. Aplicou-se o estudo em uma distribuidora de papel gráfico no município de Lajeado; o estudo teve como princípio fundamental o planejamento orçamentário, onde foi desenvolvido o orçamento empresarial para o período de 12 meses e demonstrações contábeis projetadas, cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio. O resultado do estudo apontou para a inviabilidade do negócio, tanto para atividade de industrialização quanto revenda, dentro do nível de operação estimado, em todos os meses projetados: devido ao baixo preço de venda médio unitário; elevado custo de aquisição do produto; pelas elevadas despesas financeiras resultante dos financiamentos antigos, e despesas administrativas projetadas, impactando de forma direta neste resultado. As conclusões são que o orçamento empresarial é uma importante ferramenta para a verificação de continuidade de uma atividade empresarial, pois possibilita uma análise detalhada do fluxo de caixa com as receitas e dos desembolsos que deverão ocorrer no futuro, verificando se empresa tem capacidade de gerar fluxos de caixa líquidos positivos decorrentes de suas atividades. É importante ressaltar que para um orçamento empresarial ser bem sucedido deve ter um acompanhamento e uma análise entre o orçado e realizado, através do controle orçamentário.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Distribuidora de papel. Controle orçamentário.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do planejamento estratégico	27
Figura 2 – Missão da empresa	36
Figura 3 – Missão e propósito da empresa	37
Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	43
Figura 5 - Evolução dos processos orçamentários: do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo	47
Figura 6 - Imagem de papel em resma/pacotes e imagem de papel em <i>Skids</i>	110
Figura 7 - Imagem de papel em bobina estocado	111
Figura 8 – Menu principal do sistema.....	114
Figura 9 – Tela de cadastro de produto	115
Figura 10 – Relatório de estoque por família.....	116
Figura 11 – Ordem de corte de papel	120
Figura 12 – Máquina desfolhadora SC Papéis	120
Figura 13 - Produto pronto já embalado pronto para ser entregue.....	133
Figura 14 – Imagens de produtos prontos embalados	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamento de vendas – deduções sobre vendas	60
Quadro 2 - Orçamento de produção ou plano de produção	63
Quadro 3 - Orçamento de consumo de matéria-prima	64
Quadro 4 - Orçamento de compra de matéria-prima.....	66
Quadro 5 – Apuração do custo unitário	67
Quadro 6 – Orçamento mão de obra direta.....	69
Quadro 7 – Orçamento custos indiretos de produção	70
Quadro 8 – Orçamento despesas operacionais	72
Quadro 9 – Orçamento despesas operacionais	74
Quadro 10 – Orçamento de despesas comerciais	76
Quadro 11 – Orçamento de despesas financeiras	78
Quadro 12 – Orçamento de receitas financeiras	78
Quadro 13 – Orçamento de despesas tributárias.....	80
Quadro 14 – Demonstração do resultado do exercício projetado	83
Quadro 15 - Orçamento fluxo de caixa investimentos	84
Quadro 16 - Orçamento projeção do fluxo de caixa	85
Quadro 17 – Balanço patrimonial projetado	87

Quadro 18 – Projeção anual das quantidades físicas produtos revenda para 2017	122
Quadro 19 – Projeção anual da tabela de preços revenda para 2017	123
Quadro 20 – Projeção de faturamento produtos revenda para 2017	123
Quadro 21 – Projeção anual das quantidades físicas produtos revenda	125
Quadro 22 – Projeção anual da tabela de preços revenda para 2017	125
Quadro 23 – Projeção de faturamento produtos revenda para 2017	126
Quadro 24 – Orçamento de impostos sobre as vendas projetadas para 2017	127
Quadro 25 – Composição do saldo do contas a receber	128
Quadro 26 - Orçamento recebimento das vendas produto de revenda 2017.....	129
Quadro 27 - Tabela de preço matérias-primas.....	131
Quadro 28 - Orçamento de matérias-primas industrialização	131
Quadro 29 – Custo de matéria-prima adicional produto pronto.....	133
Quadro 30 – Orçamento ficha técnica dos produtos industrializados.....	134
Quadro 31 – Orçamento dos gastos gerais de fabricação	135
Quadro 32 – Orçamento produto pronto	136
Quadro 33 – Orçamento do custo dos produtos vendidos	137
Quadro 34 – Tabela de preço aquisição produtos de revenda	138
Quadro 35 – Quantidades físicas produtos revenda	139
Quadro 36 – Orçamento compra de produtos revenda	139
Quadro 37 - Orçamento custo mercadorias vendidas	140
Quadro 38 – Cronograma geral de pagamento a fornecedores.....	141
Quadro 39 – Orçamento dos pagamentos a fornecedores	142
Quadro 40 – Financiamentos bancários.....	143
Quadro 41 – Financiamento veículos.....	143
Quadro 42 – Financiamento cheque especial	144

Quadro 43 – Financiamento com terceiros	145
Quadro 44 – Despesas administrativas.....	146
Quadro 45 – Despesas administrativas.....	146
Quadro 46 – Resumo das despesas operacionais.....	146
Quadro 47 – Despesas financeiras	147
Quadro 48 – Demonstrativo do resultado do exercício projetado.....	149
Quadro 49 – Total do ativo balanço patrimonial projetado 2017	150
Quadro 50 – Total do passivo do balanço patrimonial projetado 2017.....	151
Quadro 51 – Demonstrativo de fluxo de caixa projetado.....	153
Quadro 52 – Custo variável unitário industrialização	156
Quadro 53 – Custo variável unitário revenda	156
Quadro 54 – Análise da margem de contribuição por produto industrialização.....	157
Quadro 55 – Análise da margem de contribuição por produto revenda	157
Quadro 56 – Margem de contribuição total	158
Quadro 57 – Ponto de equilíbrio	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	Ao ano
Abr.	Abril
Ago.	Agosto
az	Azul
BO	Bobinas
C/IPI	Com imposto sobre produto industrializado
cb	Primeira via do papel autocopiativo CB (<i>coating back</i>)
cb – br	Primeira via do papel autocopiativo CB cor branca
cf	Última via do papel autocopiativo CF (<i>coating front</i>)
cf az	Última via do papel autocopiativo CF cor azul
cf br	Última via do papel autocopiativo CF cor branca
cf cn	Última via do papel autocopiativo CF cor canário
cf rs	Última via do papel autocopiativo CF cor rosa
cf vd	Última via do papel autocopiativo CF cor verde
cfb	Via intermediária papel autocopiativo CFB (<i>coating front and back</i>)
cfb az	Via intermediária papel autocopiativo CFB cor azul
cfb br	Via intermediária papel autocopiativo CFB cor branca
cfb cn	Via intermediária papel autocopiativo CFB cor canário
cfb rs	Via intermediária papel autocopiativo CFB cor rosa
cfb vd	Via intermediária papel autocopiativo CFB cor verde
Cm	Centímetros
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas (revenda)

cn	Canário
COFINS	Contribuição para financiamento da seguridade social
CPV	Custo do produto vendido (industrialização)
CTAS	Contas
CV	Custo de venda unitário
dd	Abreviatura de dias médios
Desp.	Despesas
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
Dez.	Dezembro
DF	Despesa fixa
DFC	Demonstrativo de fluxo caixa
DI / DA	Documento de importação e documento de aquisição
DRE	Demonstração do resultado do exercício
EPIs	Equipamentos de proteção individual
Fev.	Fevereiro
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FLS	Folhas
g/m ²	Gramatura
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IOF	Imposto sobre Operação Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISS	Imposto Sobre Serviços
Jan.	Janeiro
Jul.	Julho
Jun.	Junho
Kg	Quilogramas
Km	Quilômetro
lts	Litros
M.C	Margem de contribuição
Manut.	Manutenção
Mar.	Março
MP	Matéria-prima

NF	Nota fiscal
Nov.	Novembro
O.C	Ordem de Corte – controle interno
OUT.	Outubro
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Programa de integração social
POA/SP	Cidade do interior de São Paulo
PROD.	Produtos
PT	Pacotes
PV	Preço de venda
QTDE	Quantidade
RO	Receita Operacional
ROB	Receita Operacional Bruta
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SC	São Cristóvão Comércio de Papéis
Set.	Setembro
SIMPLES NACIONAL	Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte
SKIDS	Acondicionamento e tipo de embalagem utilizado para armazenar o papel em folhas e/ou pacotes.
SIS	Empresa de sistema de informação e serviço
vd	Verde
MD	Empresa MD Papéis Ltda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Tema.....	18
1.1.1 Delimitação do tema.....	18
1.1.2 Problema de pesquisa	19
1.2 Objetivo	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificativa e relevância	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 O orçamento na gestão empresarial	22
2.2 Planejamento estratégico	24
2.3 Fases da metodologia do planejamento estratégico	26
2.3.1 Fase I – Diagnóstico estratégico.....	27
2.3.1.1 Identificação da visão	28
2.3.1.2 Análise externa.....	29
2.3.1.3 Análise interna.....	31
2.3.1.4 Análise dos concorrentes.....	33
2.3.2 Fase II – missão da empresa	35
2.3.3 - Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos	39
2.3.4 - Fase IV – controle e avaliação	41
2.4 Níveis do planejamento estratégico: estratégico, tático e operacional.....	42
2.5 Orçamento empresarial	45
2.5.1 Origem do orçamento empresarial	46
2.5.2 Conceito de orçamento empresarial.....	48
2.5.3 Aplicação do orçamento empresarial.....	49
2.5.4 Vantagem do orçamento empresarial.....	50
2.5.5 Limitação do orçamento empresarial.....	52
2.5.6 Tipos de orçamento	53
2.5.6.1 Orçamento base zero – OBZ	54
2.5.6.2 Orçamento de tendências.....	55
2.5.6.3 Orçamento estático	55
2.5.6.4 Orçamento flexível	56
2.5.6.5 Orçamento ajustado.....	57
2.6 Orçamento de vendas	57

2.6.1 Deduções de vendas.....	59
2.7 Orçamento de produção	61
2.7.1 Orçamento das matérias-primas necessárias	64
2.7.2 Orçamento de compra de matérias-primas.....	65
2.7.3 Orçamento da mão de obra direta	68
2.7.4 Orçamento dos gastos gerais de produção (custos indiretos).....	69
2.8 Orçamento de despesas operacionais	71
2.8.1 Orçamento de despesas administrativas.....	73
2.8.2 Orçamento de despesas comerciais	75
2.8.3 Orçamento de despesas e receitas financeiras.....	77
2.8.4 Orçamentos de despesas tributárias.....	79
2.9 Projeções	81
2.9.1 Demonstração do resultado do exercício projetado	82
2.9.2 Projeção demonstrativo do fluxo de caixa.....	83
2.9.3 Projeção do balanço patrimonial	86
2.9.4 Análise e acompanhamento orçamentário	87
 3 MÉTODO.....	 90
3.1 Tipos de pesquisa	92
3.1.1 Abordagem qualitativa e quantitativa	93
3.1.2 Quanto aos procedimentos e meios.....	95
3.1.2.1 Estudo de caso	95
3.1.2.2 Pesquisa bibliográfica	97
3.1.2.3 Pesquisa documental.....	97
3.1.3 Pesquisa quanto aos fins ou objetivos	98
3.1.3.1 Exploratória	98
3.1.3.2 Descritiva	99
3.1.3.3 Explicativas.....	100
3.2 Unidade de análise e população	100
3.3 Plano de coleta de dados	101
3.4 Tratamento dos dados	104
3.5 Limitações do método	105
 4 AMBIENTE DE PESQUISA.....	 107
4.1 Apresentação da empresa.....	107
4.2 Estudo exploratório	111
4.2.1 Planejamento estratégico e operacional	111
4.2.2 Caracterização da empresa	113
4.2.3 Produtos de revenda.....	117
4.2.4 Produtos de industrialização	119
4.2.4.1 Processo produtivo.....	119
4.3 Orçamento de vendas	121
4.3.1 Orçamento de vendas da atividade revenda.....	122
4.3.2 Orçamento de venda da atividade de industrialização	124
4.3.3 Orçamentos dos impostos sobre vendas	126
4.3.4 Orçamento recebimento das vendas.....	127
4.4 Orçamento produção	129
4.4.1 Orçamento produtos industrialização	130
4.4.1.1 Orçamento de matérias-primas	130
4.4.1.2 Orçamento ficha técnica dos produtos industrialização	132

4.4.1.3 Orçamento gastos gerais de fabricação	134
4.4.1.4 Orçamento produto pronto industrializado	135
4.4.1.5 Orçamento custo do produto vendido (industrialização)	137
4.5 Orçamento compras de produto revenda	138
4.5.1 Orçamento custo das mercadorias vendidas revenda	140
4.6 Orçamento dos pagamento a fornecedores	141
4.7 Orçamento despesas operacionais	142
4.7.1 Orçamento dos financiamentos	143
4.7.2 Orçamento das despesas operacionais	145
4.7.3 Despesas financeiras	147
4.8 Demonstrações contábeis projetadas	148
4.8.1 Demonstrativo do resultado do exercício projetado	148
4.8.2 Balanço patrimonial projetado	149
4.8.3 Demonstrativo de fluxo de caixa projetado 2017	152
4.9 Margem de contribuição	155
4.10 Ponto de equilíbrio	159
4.11 Controle orçamentário	162
 5 CONCLUSÃO	 163
 REFERÊNCIAS	 166
 APÊNDICES	 169
APÊNDICE A – Tipos de previsão de vendas	170
APÊNDICE B – Tabelas de cortes	178
APÊNDICE C - Projeção anual das vendas em quantidades físicas produtos revenda	179
APÊNDICE D - Tabela de preços – revenda	182
APÊNDICE E - Projeção de faturamento produtos revenda para 2017	185
APÊNDICE F - Projeção anual das vendas em quantidades físicas produtos industrialização	190
APÊNDICE G - Projeção da tabela de preços produtos industrialização	193
APÊNDICE H - Projeção de faturamento produtos industrialização 2017	196
APÊNDICE I - Orçamento de impostos sobre vendas projetadas produtos de revenda e industrialização para o ano de 2017	199
APÊNDICE J - Projeção do cronograma de recebimento das vendas produtos revenda para 2017	200
APÊNDICE K - Projeção cronograma de recebimento das vendas industrialização para 2017	201
APÊNDICE L - Orçamento dos recebimento das vendas (revenda e industrialização) para 2017	202
APÊNDICE M - Orçamento de recebimento das vendas revenda e industrialização ano 2017	203
APÊNDICE N - Tabela de preços aquisição produtos industrialização 2017 ...	204
APÊNDICE O - Orçamento compra de matéria-prima industrialização 2017 ...	207
APÊNDICE P - Orçamento ficha técnica produtos industrializados	210
APÊNDICE Q - Orçamento dos gastos gerais de fabricação 2017	212
APÊNDICE R - Orçamento produto pronto industrialização 2017	213
APÊNDICE S - Orçamento do custo dos produtos vendidos industrialização 2017	218

APÊNDICE T - Tabela de preços aquisição produtos revenda 2017	219
APÊNDICE U - Orçamento de compra produtos de revenda 2017	222
APÊNDICE V - Orçamento do custo da mercadoria vendida 2017	225
APÊNDICE W - Cronograma dos pagamentos fornecedores industrialização 2017	226
APÊNDICE X - Cronograma dos pagamentos fornecedores revenda 2017	227
APÊNDICE Y - Cronograma geral dos pagamentos a fornecedores 2017	228
APÊNDICE Z - Orçamento dos pagamentos fornecedores revenda 2017	229
APÊNDICE AA - Orçamento despesas operacionais 2017	230
APÊNDICE AB - Custo variável unitário – industrialização	233
APÊNDICE AC - Custo variável unitário revenda	236
APÊNDICE AD - Análise da margem de contribuição por produto industrialização	240
APÊNDICE AE - Análise da margem de contribuição por produto revenda	242
APÊNDICE AF – Margem de contribuição total	246
APÊNDICE AG – Despesas financeiras	248
 ANEXOS	 249
ANEXO A - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio	250
ANEXO B - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria	251

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico, as empresas precisam estar alinhadas, disputando mercados com empresas globais, necessitando apresentar eficácia na gestão e alocação de seus recursos e possuírem uma capacidade de interação com todas as áreas da empresa e projetar cenários futuros.

A busca pela eficiência dos recursos, induz a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou segmento, a avaliar suas decisões baseadas em informações sólidas e confiáveis. Neste contexto, o orçamento surge como uma ferramenta de planejamento, controle e análise de desempenho, capaz de disponibilizar aos gestores essa base de informações inerentes ao processo de gestão empresarial.

O orçamento tem a função de otimizar os recursos, quantificar o planejamento estratégico, analisar o desempenho, minimizar e/ou prevenir situações de risco, fazer simulações, obter uma visualização global do negócio, consolidar informações, entre outras atribuições.

Portanto, o orçamento empresarial é uma ferramenta que tem início nos objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações da empresa, sempre buscando uma rentabilidade satisfatória aos recursos próprios ou de terceiros investidos na empresa e que justifique o risco deste empreendimento.

No processo de elaboração do orçamento, as áreas devem estabelecer as metas que deverão ser alcançadas, e requerer uma discussão dos objetivos em todos os níveis hierárquicos da organização, o que gera um aumento da integração e do comprometimento por parte dos colaboradores, uma vez que estes se envolvem diretamente com os resultados planejados e deverão estar integradas de maneira sistêmica com a organização.

Contudo, o orçamento também pode apresentar algumas limitações, pois os dados não passam de estimativas, estando assim sujeitos aos eventos internos e externos, que podem afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização.

Uma das grandes vantagens do processo orçamentário é a criação de uma cultura de resultados na empresa, orientando seus gestores na busca de resultados previamente planejados, ajustando-as de acordo com as novas perspectivas de mercado.

O plano orçamentário sintetiza todas as atividades futuras da empresa no modelo das demonstrações financeiras, mensurando economicamente os planos operacionais e permitindo com isso, um controle prévio de todas as suas atividades

1.1 Tema

Neste contexto, a temática central deste estudo compreende o orçamento empresarial aplicado a uma atividade de distribuição de papel gráfico.

1.1.1 Delimitação do tema

A aplicação do estudo ocorre com base em um projeto de implantação do orçamento empresarial tomando por base as informações de 2016, projetando todas as tendências para o ano de 2017 de todas as peças orçamentárias e projeções contábeis na empresa SC Comércio de Papéis Eirelli.

1.1.2 Problema de pesquisa

Na contramão da desaceleração econômica, os fabricantes nacionais de papéis para imprimir e escrever (I&E) registraram aumento nas vendas do primeiro trimestre deste ano em comparação com o mesmo período do ano passado. Enquanto as importações caíram 43,7%, as vendas domésticas cresceram 4,4% e as exportações subiram 5,2%, conforme dados de 2016, da ANDIPA (Associação Nacional dos Distribuidores de Papel).

Os mesmos dados são confirmados pelo boletim da Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF, 2016). De acordo com dados, a Indústria Gráfica Nacional dá sinais de alento neste primeiro trimestre de 2016. Sem divulgar os números absolutos, o boletim mostrou que depois de fechar 2015 com queda na produção física de 13,9% (queda superior ao recuo da Indústria de Transformação, de -9,9%), o setor gráfico emitiu sinais mais alentadores no primeiro trimestre de 2016. Ainda que negativos na comparação anual, em relação ao quarto trimestre do ano passado houve crescimento de 4,5%, descontados o padrão sazonal.

Diante deste cenário econômico e com a crescente complexidade nos negócios frente às operações, controle, competitividade, a exigência por parte das empresas de possuírem ferramentas de gestão e controle para permanecerem no mercado. Neste contexto, a utilização dos orçamentos torna-se um diferencial competitivo, pois neste cenário atual as organizações que não têm uma gestão empresarial eficiente e eficaz terão sérios problemas para se manterem ativas no mercado

O sucesso das empresas está aliado a uma gestão eficiente das operações presentes e futuras, comumente aliada ao planejamento e orçamento empresarial que proporcionam o direcionamento de suas operações e resultados, além de identificarem a situação financeira e eficiência e/ou ineficiência no desempenho das atividades (ALMEIDA, 2010).

O orçamento não é somente uma estimativa; é também uma técnica de alocação eficiente de recursos e que tem como principal objetivo permitir realizar o plano estratégico de uma empresa para alcançar a lucratividade.

Com base neste prognóstico sobre a empresa onde o estudo será realizado, questiona-se: Como o orçamento empresarial aplicada na empresa SC Comércio de papéis pode contribuir na organização e na gestão da empresa?

1.2 Objetivo

Os objetivos desta pesquisa são apresentados a seguir, divididos em objetivo geral e objetivos específicos. Busca evidenciar-se, com sua elaboração e definição, o resultado que se pretende atingir com o presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O Objetivo geral deste trabalho é a partir da implantação do orçamento empresarial propor uma ferramenta de projeção, acompanhamento, controle e avaliação de uma empresa distribuidora de papel gráfico no município de Lajeado.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- organizar fluxo de operações da empresa;
- identificar todos os processos e produtos vendidos;
- tabular a base de dados de 2016 como base para as projeções;
- elaborar as peças orçamentárias;
- elaborar as projeções orçamentárias.

1.3 Justificativa e relevância

A pertinência do orçamento empresarial à atividade empresarial é de relevância extrema para qualquer atividade econômica, pois é um método de

planejamento e controle das despesas, receitas e dos resultados. O orçamento parte das atitudes do passado e visa as possíveis mudanças no futuro da organização, tanto em termos econômicos como financeiros, proporcionando uma melhor avaliação sobre as estratégias do negócio e contribui para a tomada de decisão. Diante deste contexto o presente trabalho se justifica nos seguintes aspectos:

Para a organização, o orçamento é a cultura de fixação de objetivos e políticas básicas e sua análise antecipada, bem como, a integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, forçando os gestores a aumentarem seu grau de participação e fixação.

Para a acadêmica, o desenvolvimento e realização deste estudo se justificam no sentido de aprofundamento, contextualização e definição dos conceitos científicos pertinentes ao tema em questão; também vale registrar a evolução do raciocínio por meio da aplicação em um cenário real, verificando sua exequibilidade.

Para a academia, é uma oportunidade de verificar a relevância e aplicação de conhecimentos científicos do estudante na área à qual o assunto se subordina, bem como demonstrar como a aplicação deste conhecimento resulta na solução de problemas empresariais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia contextualizando os aspectos conceituais do orçamento empresarial. A seguir, apresentam-se os procedimentos necessários à elaboração do orçamento empresarial. Por fim, discorre-se sobre o entendimento conceitual sobre o assunto.

2.1 O orçamento na gestão empresarial

A complexidade do contexto empresarial e dos negócios demanda que os empresários e executivos, ao iniciarem um negócio ou projeto, tenham objetivos claros, estratégias definidas, competências e estruturas compatíveis, recursos, pesquisa de mercado e concorrentes, enfim, modelos de gestão empresarial competitivos.

As empresas interagem com vários cenários no mundo dos negócios, portanto, necessitam de investimentos, financiamentos, parcerias estratégicas e objetivos claros. De acordo com Oliveira (2011), as visões e os valores quando compartilhados, e a combinação de cultura, de filosofias, critérios de similaridade e, sobretudo, alinhamento de gestão e viabilidade econômico-financeira e mercado, definem o destino da empresa.

Para Padoveze e Taranto (2009), o modelo de gestão é o conjunto de princípios que norteiam a gestão empresarial e decorrem da visão, da missão, dos valores e da cultura da empresa.

O universo empresarial tem utilizado de maneira enfática que o objetivo principal da gestão é garantir que as decisões tomadas se concretizem. Para a perpetuação da empresa é preciso iniciar com uma boa gestão, implantando primeiramente sua cultura, missão, visão e filosofia empresarial (valores).

A cultura empresarial, de acordo com Lunkes (2003), envolve a história e o contexto social da empresa, tipos de pessoas que a empresa atrai, processo de trabalho, modalidade de comunicação e exercício da autoridade.

Já no entendimento de Frezzatti (2007), das funções clássicas tratadas por Fayol, o planejar significa decidir antecipadamente por uma alternativa em detrimento de outras disponíveis e controlar seu próprio negócio. Essa é uma visão proativa no que se refere ao processo de gestão empresarial.

Para garantir que as decisões tomadas realmente ocorram, afirma o mesmo autor, três elementos são considerados como importantes pela gestão das organizações: planejamento, execução e controle. Nesse contexto, o que se pretende considerar é que cada organização interprete e defina a ênfase desejada para o planejamento e o controle dos seus negócios, observando os investimentos feitos e alocação dos profissionais por atividade, afirma Frezzatti (2007).

Os fatores-chave do sucesso, na visão de Lunkes (2003), são atributos que a empresa deve dispor para ser bem-sucedida em suas atividades e obter os melhores resultados: fortalecer a imagem da empresa, primar pela qualidade de seus produtos e serviços, manter relacionamentos de confiança, ter profissionais comprometidos e motivados, compromisso com a excelência, essência na sustentabilidade, buscar o lucro através da rentabilidade para perpetuar seu crescimento.

O desenvolvimento e implantação de estratégias, aliados ao planejamento estratégico, controle e execução, são elementos importantes para o sucesso da gestão empresarial. Atualmente, o cenário competitivo apresenta cada vez maiores riscos, onde os investimentos necessários são elevados e as consequências podem ser o fracasso.

2.2 Planejamento estratégico

O desenvolvimento de um plano orçamentário deve ser realizado em fases. O planejamento estratégico é a fase inicial, onde questões de existência, objetivos, missão, ambiente interno e externo da empresa são considerados para definir um direcionamento de longo prazo e que servirá de norteamento para a elaboração dos objetivos da empresa.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011).

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

No entendimento de Oliveira (2011, p. 17):

[...] planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Fischmann e Almeida apud Frezzatti (2007, p. 24), conceituam planejamento estratégico como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

A elaboração do planejamento estratégico deve considerar alguns componentes para identificar o perfil da empresa. No entendimento de Frezzatti (2007), são os seguintes: visão, missão e objetivos de longo prazo.

A visão deve expressar o propósito básico da entidade, com razoável grau de abstração. A missão deve definir porque a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente, possui uma característica mais pragmática,

proporcionando orientação para os gestores. Os objetivos de longo prazo proporcionam um monitoramento da empresa de longo prazo a seus gestores.

A implantação do planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2011), está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a viabilidade da empresa. Porém, aplicado isoladamente é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais.

No entendimento de Oliveira (2011), o processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos: declaração de missão, visão de negócios, diagnóstico estratégico externo e interno, fatores críticos de sucesso, sistemas de planejamento estratégico, definição dos objetivos, análise dos grupos de influência, formalização do plano e auditoria de desempenho e resultado.

A atividade de planejamento é complexa, segundo o mesmo autor, em decorrência de sua própria natureza, implicando diretamente no processo decisório. O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de uma intervenção que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa; e deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, internos e externos, alocados no ambiente da empresa.

Oliveira (2011, p. 39) aponta que o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

[...] o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo; [...] o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência; [...] o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e [...] o que a empresa deve fazer, considerando as restrições sociais e éticas.

Dentre todos os objetivos que um planejamento estratégico busca atingir, o mais importante consiste em uma visão específica do futuro da empresa, bem como as suas descrições: qual será a atividade de atuação da empresa, em quais mercados ela competirá, quais os concorrentes destes mercados, que produtos e serviços a empresa deverá ofertar a seus clientes, o preço e prazos de pagamentos oferecidos e adequados aos clientes através de produtos e serviços, vantagens que a empresa terá no longo prazo, porte da empresa e a rentabilidade almejada (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Observa-se que os autores pesquisados consideram o planejamento estratégico um processo essencial dentro das organizações. Este é um processo que envolve um modo de pensar, indagações, questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Toda a atividade de planejamento, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, que terão impactos no futuro, facilitando a tomada decisão rápida, coerente, eficiente e eficaz, reduzindo as incertezas e com expectativas de aumento dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

2.3 Fases da metodologia do planejamento estratégico

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma aspiração de objetivos de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico propicia aos proprietários e executivos, o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

Quanto à metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, há duas possibilidades a serem consideradas: como estamos e depois se estabelece onde queremos chegar (Oliveira, 2011).

Na visão de Oliveira (2011), a metodologia para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas empresas se define:

[...] primeiramente, em termos da empresa como um todo, 'aonde se quer chegar' e depois se estabelece 'como a empresa está para se chegar à situação desejada'; ou [...] em termos de empresa como um todo 'como se está' e depois se estabelece 'aonde se quer chegar'. [...] pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir 'aonde se quer chegar' juntamente com 'como se está para chegar lá' (OLIVEIRA, 2011, p. 40).

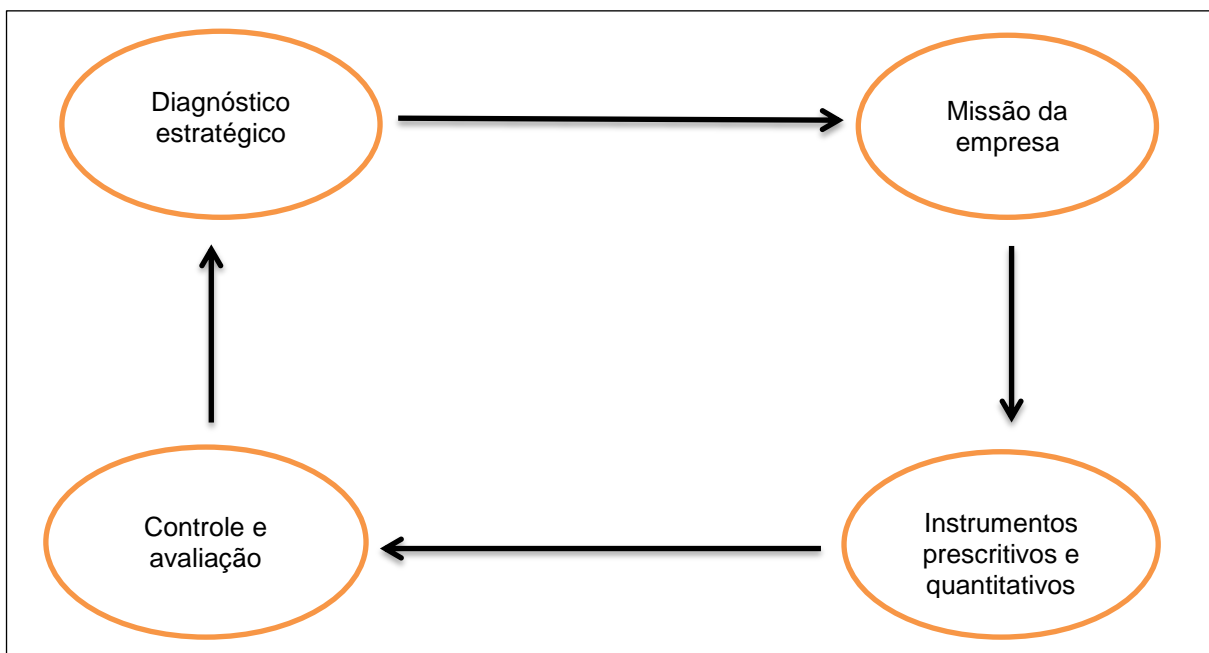
De acordo com Oliveira (2011), é muito importante entender o ramo de negócio em que a empresa está inserida, ter visão de como ela está, equilibrar, compreender as variáveis críticas, monitorar a empresa e construir possibilidades futuras e, assim, definir claramente o que fazer e o que não fazer.

Para iniciar o desenvolvimento do planejamento estratégico precisa-se primeiramente definir a empresa como um todo, como ela está e aonde quer chegar. Oliveira (2011) destaca as etapas básicas do planejamento estratégico:

- fase I – diagnóstico estratégico;
- fase II – missão da empresa;
- fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos;
- fase IV – controle e avaliação.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, complementa o mesmo autor, devem ser adaptadas às condições e realidade internas e externas conforme ambiente em que a empresa está inserida. Essas fases são apresentadas de maneira esquemática na Figura 1.

Figura 1 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2011, p. 42).

2.3.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

As empresas fazem seu diagnóstico estratégico por intermédio de seus dirigentes e executivos que mapeiam e analisam o ambiente onde estão inseridos.

Contudo, os ambientes interno e externo são extremamente complexos, dinâmicos e a empresa pode não os conhecer e compreendê-los na sua totalidade e complexidade. Portanto, os dirigentes e executivos selecionam somente aqueles ambientes relevantes ao processo estratégico.

Nesta fase I, segundo Oliveira (2011, p. 43), “deve-se determinar ‘como se está’. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a fase do diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento, e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento.

Segundo os autores citados, atualmente se convive com constantes mudanças ambientais, sendo assim, toda a empresa está exposta às ameaças do ambiente e portanto, devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto/mercado dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas. Esta fase pode ser dividida em cinco etapas, sejam elas: a) Identificação da Visão; b) Análise externa; c) Análise interna; e d) Análise dos concorrentes.

2.3.1.1 Identificação da visão

Nesta etapa, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa e suas idealizações de um futuro desejado.

De acordo com Oliveira (2011, p. 43):

A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), a visão organizacional é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no

futuro. Quanto mais a visão de negócio estiver alinhada aos interesses dos *stakeholders* (pessoas ou grupos que fazem investimentos ou tem ações ou interesse na empresa), mais ela pode atender a seus propósitos.

Kanter apud Oliveira (2011), explica que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa. Portanto, deve existir a necessidade de coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

A elaboração da visão de negócio é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização. O desafio na formulação da visão de negócios é que não se trata de um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades estratégicas no futuro; o processo exige um autoconhecimento de quem somos, o que valorizamos e quais são nossos anseios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Embora existam vários estudos que afirmem a eficácia da visão da empresa em um processo de planejamento estratégico, Oliveira (2011) alerta que, na prática, ainda alguns executivos chegam a afirmar que é conversa filosófica sem resultados efetivos.

A visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa. A partir da visão é que seus colaboradores poderão se identificar ou não com o que a empresa pretende demonstrar à comunidade, quanto a sua natureza, essência da empresa em termos de propósitos, escopo de negócio e liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e seus principais interessados.

A empresa do presente estudo definiu como visão garantir a excelência na entrega de produtos e serviços, maximizando o valor para o cliente.

2.3.1.2 Análise externa

Nesta etapa verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa. O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente;

em seguida, analisá-lo quanto à situação de oportunidade ou ameaça para a empresa.

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2004), a empresa faz uma avaliação de suas potencialidades, mapeando os seus pontos fortes, os quais precisam ser mais explorados e suas fragilidades, chamados de pontos fracos, que precisam ser corrigidos ou eliminados.

Já Lunkes (2003) evidencia a importância da empresa verificar e analisar seus pontos fortes e fracos, além da competência diferencial e da vantagem frente aos concorrentes. E complementa dizendo que as oportunidades são situações que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade, enquanto as ameaças são situações do ambiente que colocam a empresa em risco.

Quanto à análise externa da empresa, conceitua Oliveira (2011, p. 71):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

Na prática, segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 80), a análise externa tem dois focos:

[...] procura identificar oportunidades, problemas ou ameaças imediatas que exijam alguma decisão estratégica da organização. 'Neste caso, a interação entre organização e ambiente deve também ser pronta e imediata e precisa ser feita em tempo real'; ou [...] 'que ainda não foram claramente percebidas pela organização, neste caso, a interação precisa ser submetida a um planejamento estratégico'.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado. Segundo Oliveira (2011), um conjunto bastante dinâmico em que atuam grandes quantidades de forças, de diferentes direções, dimensões e natureza e com mudanças constantes, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. Portanto, o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças.

Para o estabelecimento das oportunidades e ameaças da empresa, continua o autor, os executivos devem analisar uma série de fatores, entre os quais são citados:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra; e
- Concorrentes (OLIVEIRA, 2011, p. 44).

É importante que a fase do diagnóstico estratégico – que envolve a visão, missão, os valores, a análise externa, a análise interna e análise dos concorrentes, seja completa, realista e impessoal, evitando problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

Nesse contexto, cabe às empresas aproveitar as oportunidades e absorver ou trabalhar as ameaças. O conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental, no sentido de obter adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta e indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos e procedimentos.

2.3.1.3 Análise interna

Na análise interna da empresa busca-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Os seus pontos fortes ou fracos deverão ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado, bem como analisando seus concorrentes diretos ou indiretos, consolidando a abordagem estratégica.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada; ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2011).

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2004, p. 108): “A organização faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades – pontos fortes que precisam ser

mais intensamente explorados – e de suas fragilidades – pontos fracos que precisam ser corrigidos ou sanados”.

E, na visão de Lunkes (2003, p. 20): “No diagnóstico da empresa ou análise interna, é importante ver seus pontos fortes e fracos, além da competência diferencial e da vantagem frente aos concorrentes”.

Não quer dizer que empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada, afirma Oliveira (2011); entretanto, no caso de a empresa vir a realizar tais atividades, o conhecimento destas fraquezas torna os processos corretivos mais eficientes e eficazes.

É fundamental para o sucesso da estratégia, segundo o mesmo autor, que seus gestores tenham um amplo conhecimento da empresa a ser analisada, verificando suas deficiências e qualidades, assim como os pontos neutros, que em determinado momento, por falta de critérios, parâmetros ou avaliações, não há condições de estabelecer se estão sendo benéficos ou prejudiciais à empresa. Contudo, considerando que o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros, ao longo do tempo, serão enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos.

Nas etapas do processo de definição de pontos fortes e fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um os principais atributos a serem analisados. Na visão de Chandler apud Oliveira (2011), é fundamental o alinhamento da estrutura organizacional de uma empresa com seu planejamento estratégico.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna:

- Produtos, serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Rede de comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;

- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros / finanças;
- Controle e avaliação. (OLIVEIRA, 2011, p. 49)

Através da análise interna dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo, considerando a realidade de cada um dos principais concorrentes. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

2.3.1.4 Análise dos concorrentes

Esta etapa desmembra um aspecto da análise externa e avalia as ações dos concorrentes da empresa. Para que uma empresa seja bem-sucedida precisa saber sobre a concorrência quase tanto quanto sobre si mesma e seus clientes. A análise da concorrência é um processo contínuo e permite identificar quem é e como é a própria empresa a fim de avaliar seus respectivos pontos fortes e fracos.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o diagnóstico estratégico externo é a maneira como a empresa faz o mapeamento ambiental, analisando as forças competitivas que existem no ambiente e identifica os indicadores de tendências, avaliando ambiente de negócios, evolução setorial, analisando a concorrência e buscando entender os grupos estratégicos.

Essa análise externa é feita por meio da obtenção e coleta de informações a respeito do mundo dos negócios e verificação das possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir destas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

No entendimento de Oliveira (2011, p. 95), “[...] a prática tem demonstrado que, na análise dos concorrentes, é válido que empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível”; e

“[...] no desenvolvimento desse trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível do conhecimento do concorrente, maior o risco perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa!”.

Quanto aos concorrentes, pode-se analisar:

- Quantos e quais são;
- Qual a tecnologia que utilizam;
- Qual a participação de cada concorrente no mercado;
- Qual o seu faturamento, volume de vendas, lucros e tendências;
- Qual o nível de promoção dos concorrentes, verificando o orçamento global, orçamento de publicidade e orçamento de pesquisa de mercado;
- Qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios, capacitação, desempenho, bem como o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores;
- Qual linha de produtos e serviços, analisando seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidade e as respectivas tendências (OLIVEIRA, 2011, p. 80).

Para Potter apud Oliveira (2011), outra preocupação primordial é a lucratividade no segmento em que a empresa decidiu atuar. No seu entendimento, existem quatro fatores que influenciam a lucratividade das empresas:

- Rivalidade entre concorrentes: essa rivalidade pode ocorrer em preço, propaganda, serviços ao consumidor, utilização do produto, sofisticação técnica;
- Rivalidade com produtos substitutos: nesse caso, o preço, a qualidade e o grau de substituição limitam os preços e, em consequência, os lucros;
- Poder de barganha dos compradores e fornecedores: quanto maior o poder de barganha dos compradores, maior a probabilidade de redução de preço. Quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, maior a probabilidade de aumentos nos custos. Quanto maior o poder de barganha dos compradores e fornecedores, menores serão os lucros da empresa.
- Entrada de novos concorrentes e saída de atuais: isso porque o número de empresas atuantes em um mercado tem correlação com o nível de atratividade existente no mercado (OLIVEIRA, 2011, p. 80).

Com base na análise, projeções e simulações de dados externos do mercado, e avaliando as ações dos concorrentes é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes, levando ao estabelecimento da vantagem competitiva de nossa empresa sobre cada um dos nossos principais concorrentes (OLIVEIRA, 2011).

A vantagem competitiva, segundo conceitua Oliveira (2011, p. 95):

É a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

Por essa razão, a análise dos concorrentes se faz necessária para conhecer em primeiro lugar as próprias características. Depois, se compara com outras empresas que possuem características idênticas ou semelhantes. Contudo, é importante que as empresas façam revisões periódicas de suas estratégias de produtos ou serviços versus segmentos de mercados e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação de força e fraqueza.

Com a identificação dos concorrentes diretos, há que buscar informações externas e internas por meio de pesquisa de mercado. Conhecendo as ações de seus concorrentes, haverá um melhor entendimento sobre que produtos ou serviços se deve ofertar no mercado e como anunciá-los de maneira eficaz.

2.3.2 Fase II – missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Aqui, procura-se responder às perguntas básicas: Aonde se quer chegar com a empresa? Quais as necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?

“A missão relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente; define a razão e o ser da empresa” (LUNKES, 2003, p. 19).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a missão é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida; e significa sua razão de ser e de existir e está associada ao negócio da organização.

Entretanto, há entendimentos que dizem que a missão é determinada por valores, crenças, tradições e filosofias: “Missão é uma forma de se traduzir

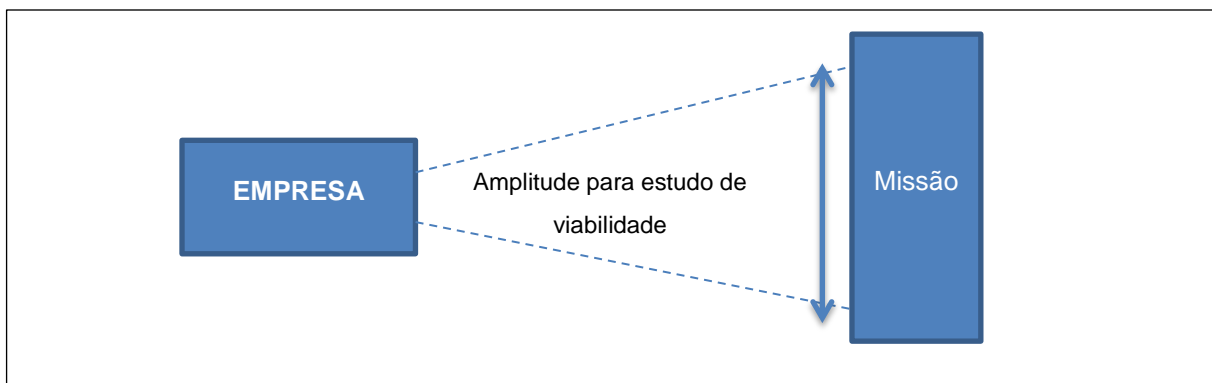
determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa” (OLIVEIRA, 2011, p. 109).

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões, afirma o mesmo autor, como:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços futuros?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- Quais os fatores de influência nestas vendas?
- Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa?
- Qual região de atuação da empresa?
- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa? (OLIVEIRA, 2011, p. 109-110).

A missão na empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, isto dentro de um período de tempo longo, em que ficam comprometidos, valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Segundo Oliveira (2011, p. 111), “na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados”.

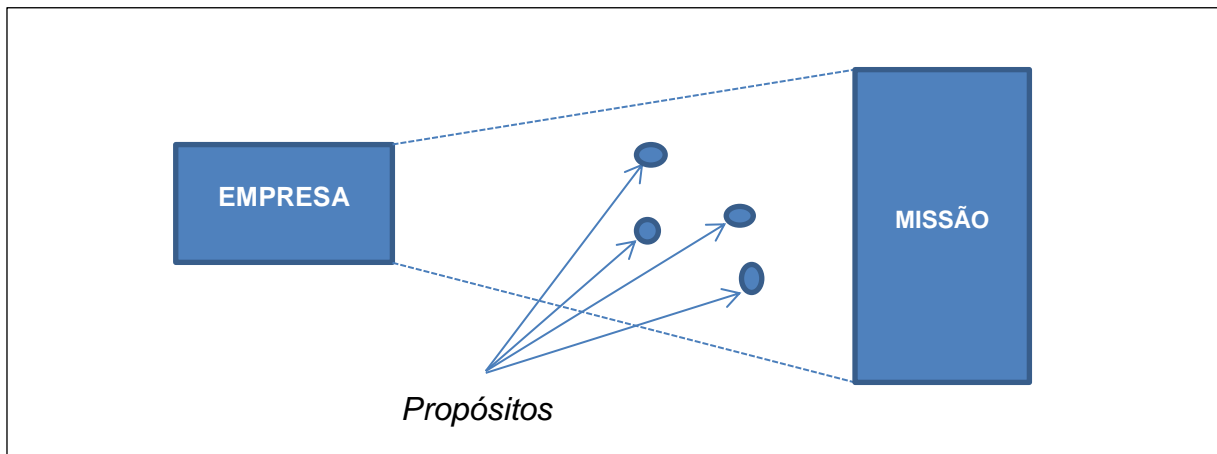
Figura 2 – Missão da empresa



Fonte: Oliveira (2011, p. 111).

Uma vez considerados viáveis esses negócios identificados, passam a ser denominados propósitos da empresa. De acordo com o mesmo autor, dentro da missão, os executivos devem estabelecer os propósitos da empresa.

Figura 3 – Missão e propósito da empresa



Fonte: Oliveira (2011, p. 111).

A missão deve ser definida de modo a satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e aos propósitos da organização. Oliveira (2011, p. 112) conceitua os propósitos da empresa como sendo:

Compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Correspondem à explicitação de posições, atuações planejadas para toda a empresa e devidamente aceitas pelos executivos e acionistas como desejáveis e possíveis.

Para Costa (2006) os propósitos da organização são definidos como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua autoimagem projetada para o futuro e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem por sua capacitação atual.

Chiavenato e Sapiro (2004) complementam: será necessário considerar os recursos e manter uma coerência entre o passado, presente e futuro da empresa, ou seja, a missão deve enunciar em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada no mercado.

Portanto, na visão dos autores, as empresas necessitam armazenar todos os dados e as informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros, com a finalidade de estimular maior interesse e aceitação dos cenários.

A estruturação e debate de cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. O executivo pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro. Não são previsões do que deve ocorrer. Devem explorar possibilidades alternativas do futuro (OLIVEIRA, 2011).

Quando se formulam estratégias, o ambiente externo à empresa é um ponto importante a ser considerado. Segundo Costa (2006), os elementos que precisam ser investigados no ambiente externo são: volumes atuais e futuros de demanda do mercado, consumidores, clientes, público a ser atendido, leis e regulamentações; concorrentes, organizações externas que têm algum interesse na instituição, fontes externas de suprimento de recursos - materiais, matéria-prima, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos; parceiros reais ou potenciais, opinião pública, governo e suas agências reguladoras; sindicatos ou outras associações.

Outro aspecto a ser considerado, no entendimento de Oliveira (2011), é a postura estratégica da organização. Em outras palavras, como ela se posiciona diante de seu ambiente. A postura estratégica propicia um diagnóstico da organização pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nesta fase, continua o autor, após o executivo ter estabelecido a visão, valores, o diagnóstico estratégico, a missão, os propósitos, os cenários e a postura estratégica, deve estabelecer as macro estratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as micropolíticas (grandes orientações que a organização deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macro estratégias básicas que possibilitarão alterar o rumo da organização de forma estruturada e de acordo com a postura estratégica.

Na empresa do presente estudo definiu-se como missão: transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em valores, buscando desenvolvimento econômico-social de seus colaboradores e da sociedade na qual atua.

2.3.3 - Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, a análise básica é de “como chegar à situação que se deseja”. Pode ser dividida em dois instrumentos que se completam: instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico, segundo Oliveira (2011, p. 52):

[...] proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as micropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macro estratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

O tratamento dos instrumentos prescritivos, continua o mesmo autor, pode ser realizado através de determinadas etapas:

a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas:

Nesta etapa o executivo deve estabelecer o cruzamento dos fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos os seguintes passos:

- 1) objetivo: aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços, ou seja, após a definição da macro estratégias, definir os departamentos e atribuições;
- 2) objetivo funcional: é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa;

- 3) desafio: deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido uma situação desejável identificada pelos objetivos;
- 4) meta: etapas, perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Complementa Chiavenato e Sapiro (2004): os objetivos legitimam as pretensões da organização e, associados a planos que descrevem as ações para alcançá-los, motivam os colaboradores da organização e ajudam na redução de incertezas na tomada de decisões e representam um padrão de execução.

b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais:

- 1) estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa de acordo com planos de ação desenvolvidos e consolidadas através de um conjunto de projetos;
- 2) política: fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões; é a base de sustentação para o planejamento estratégico;
- 3) diretrizes: é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

c) estabelecimento dos projetos e planos de ação:

Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

- 1) projetos: são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento;
- 2) programas: os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior;

- 3) planos de ação: ferramenta importante para acompanhamento dos projetos (recursos humanos, tecnologia, logística, etc.).

E o instrumento quantitativo consiste no planejamento do orçamento. Aqui são analisados os recursos que serão necessários para que cada objetivo, desafio ou meta sejam atingidos. Oliveira (2011) destaca que esta fase é importante por representar a ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Portanto, os instrumentos prescritivos são mais adequados para a definição da estrutura organizacional da empresa e os direcionamentos para os objetivos estabelecidos. E os instrumentos quantitativos, tornam-se relevantes, pois fazem a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

2.3.4 - Fase IV – controle e avaliação

Nesta fase verifica-se como a empresa está se encaminhando para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Essa função envolve os seguintes processos:

- Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (que deve ser estruturado na fase I – Diagnóstico Estratégico)
- Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2011, p. 56).

Nesta quarta fase devem ser considerados, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo versus benefício. Aconselha o autor que o controle e a avaliação sejam realizados

passo a passo no desenvolvimento estratégico, evitando que sejam efetuados somente no final do processo.

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2004), o controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado e sua essência reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. E quanto ao propósito da avaliação - consiste em verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas.

Quanto à comparação dos resultados entre dos dados planejados e os resultados obtidos, afirmam os autores, é geralmente feita por meio de apresentação com gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas e estatísticas. Esses meios de apresentação pressupõem técnicas à disposição do controle para que se possa ter acesso ao maior volume de informações sobre as informações que se deseja controlar.

É, portanto, nesta fase que o planejamento estratégico tem seu desempenho acompanhado, mediante a comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

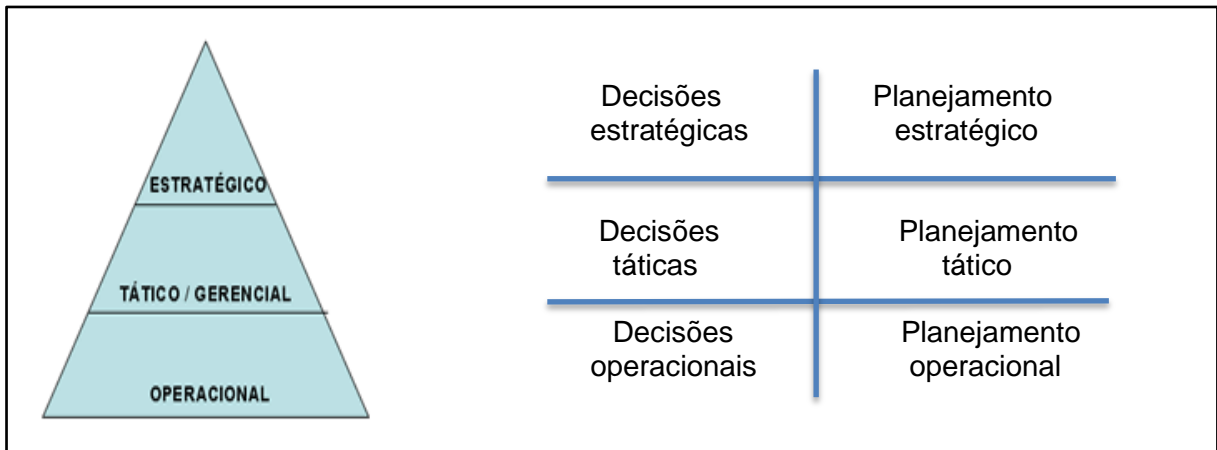
2.4 Níveis do planejamento estratégico: estratégico, tático e operacional

Uma das funções da administração é a de planejar, que significa coordenar esforços a fim de atingir os objetivos organizacionais. Planejar significa definir antecipadamente o que se deseja alcançar (objetivos), como será feito (forma), com que e por quanto (meios físicos, tecnológicos, humanos e os recursos financeiros), quando será feito (prazos) e por quem será feito (responsáveis).

O planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas à consecução de objetivos específicos no futuro. Segundo Oliveira (2011), podemos distinguir três níveis de decisões empresariais e a cada uma associar um tipo de planejamento: estratégico, tático e operacional.

Podemos correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrada na Figura 4:

Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15).

O nível estratégico é de responsabilidade da alta administração e afeta toda a empresa por um período de tempo muito amplo, uma vez que seus objetivos deverão ser alcançados a longo prazo. Assim, o planejamento estratégico destina-se a preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte mais dilatado (OLIVEIRA, 2011).

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o nível estratégico funciona dentro da lógica de sistema aberto. Como está na interface entre a organização e seu ambiente externo, ele lida com as coações, contingências, oportunidades e ameaças externas e enfrenta a incerteza ao lidar com elas.

Na visão Lunkes (2003), o nível estratégico é definido para um período longo de tempo, frequentemente de cinco ou mais anos. Ele normalmente traz poucas informações quantitativas; portanto, utiliza pouca informação da contabilidade. O planejamento estratégico (1) decide para onde a empresa vai; (2) avalia o ambiente dentro do qual ela operará; e (3) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

Já o planejamento tático visa otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica da empresa. As decisões táticas são tomadas em um nível hierárquico intermediário e destinam-se a alcançar objetivos previamente

determinados no planejamento estratégico. Assim, temos planejamentos táticos desenvolvidos nas áreas de *marketing*, produção, recursos humanos, financeiros entre outros (OLIVEIRA, 2011).

Lunkes (2003, p. 17) afirma: “O nível tático proporciona aos gestores objetivos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos”.

E, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), em geral, o nível tático deve estar atrelado de alguma forma ao planejamento estratégico da empresa. Deve ter foco no médio prazo e objetivo de otimizar determinada área da empresa; e tem por finalidade a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis.

Enquanto os planos táticos proveem objetivos mensuráveis para empresa, o nível operacional indica como devem ser administradas as operações do dia-a-dia e é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da empresa.

Segundo Oliveira (2011), o nível operacional é a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação e resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

A conexão entre o longo e o curto prazo, associando questões estratégicas às táticas, constitui-se em elementos de extrema relevância para o bom desenvolvimento do sistema de planejamento como um todo. Contudo, é importante evitar a falta de contato com a realidade das empresas, ou no outro extremo, um processo exclusivamente tático, a qual deixa de levar em conta elementos estratégicos na empresa, gerando desequilíbrios (FREZZATTI, 2007).

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma situação almejada, ou seja, é a preparação para o alcance dessa situação, otimizando os recursos da empresa e tornando-os mais eficientes e eficazes em sua aplicabilidade. Padoveze (2003) complementa dizendo que a empresa é um sistema inserido em outros sistemas, ou seja, é envolvida pelo ambiente externo próximo, bem como tem o seu próprio ambiente interno; portanto,

o planejamento será mais eficaz se for interpretado e julgado através da análise dos pontos fortes e fracos.

Essa análise é conceituada de matriz SWOT. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004) sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da empresa.

Na prática, o planejamento estratégico se desdobra em planos táticos e cada plano tático se desdobra em planos operacionais. Ou seja, os três níveis de planejamento atuam como um processo continuado e integrado que se inicia através do planejamento estratégico que define os objetivos e metas da empresa, alcançando os níveis de planejamento tático que traduz e planeja as ações e atividades dos departamentos e, posteriormente, os planos operacionais de aplicação imediata na organização. E a análise SWOT é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, objetivando alcançar uma situação almejada, otimizando os recursos da empresa e tornando-os mais eficiente e eficaz em sua aplicabilidade.

2.5 Orçamento empresarial

O orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos, dependendo do setor de atuação.

Sabe quanto sua empresa espera faturar no próximo ano? E nos doze meses próximos? Qual sua projeção de custos e quais serão as despesas operacionais? Como vai investir seus lucros? Ou melhor, quanto espera ter de lucro? Vai expandir? Adquirir mais maquinário, contratar mais pessoas? E que retorno espera ter com estas ações e investimentos? São muitas perguntas e nem sempre as empresas possuem as respostas (PAULA, 2014).

Através da visualização de alguns conceitos, origens, aplicação de orçamento, tendências, busca-se entender melhor, neste subitem, em que consiste e as finalidades do orçamento.

2.5.1 Origem do orçamento empresarial

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade e há vestígios de práticas orçamentárias até mais antigas que a origem do dinheiro. As primeiras práticas orçamentárias surgiram com o progresso da constituição inglesa em 1689, mas só a partir do século XIX algumas empresas americanas começaram a adotar o orçamento empresarial como técnica de planejamento e controle.

Lunkes (2003) infere que a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos que usavam o *fiscus* (bolsa de tecido) para coletar os impostos, assim como o Reino Unido no início da Idade Média. Porém, as raízes do orçamento se devem ao desenvolvimento da Constituição Inglesa de 1689. A lei estabelecia que o rei e depois o primeiro ministro poderia cobrar certos impostos ou gastá-los, mediante autorização do parlamento.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas do orçamento hoje conhecidas, tiveram seu desenvolvimento no século XIX. Segundo Lunkes (2003), as principais mudanças ocorreram durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, incluindo as de seu exército. Estas inovações impostas por Napoleão foram refinadas durante a segunda república e o segundo império.

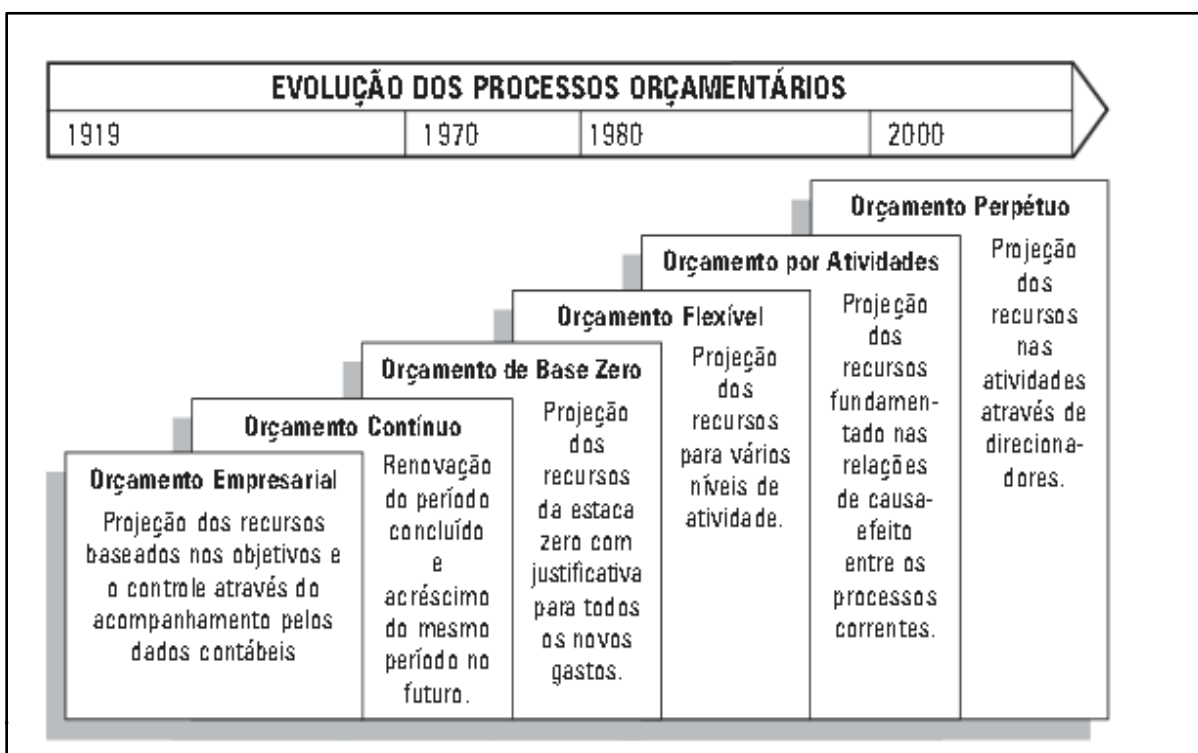
Por volta de 1860, continua o mesmo autor, o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo da França. Foi desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, estabelecendo um ano fiscal padrão e um sistema de auditorias.

Uma das exigências dos departamentos era que fosse explicada a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e os procedimentos padrão dos relatórios ao final de cada ano, onde comparavam as estimativas e gastos. Além disso, os orçamentos eram elaborados e consideravam todas as receitas e despesas durante o ano fiscal.

No início do século XX foram desenvolvidas nos Estados Unidos uma série de práticas para planejamento e administração financeira, conhecidas como “movimento do orçamento público”. Em 1907, New York tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público e, em 1921 o congresso americano aprovou a obrigatoriedade do orçamento público. Nas empresas privadas, segundo Zdanowicz (2001), o orçamento foi utilizado em 1919 pela Du Pont de Nemours nos Estados Unidos. No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1949, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só se tornou importante a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

Segundo Lunkes (2003, p. 38), “através dos anos o orçamento foi adaptando-se e acompanhando as tendências das modernas teorias de gestão”. Então houve a evolução do orçamento que se deu em seis etapas que são classificadas da seguinte forma:

Figura 5 - Evolução dos processos orçamentários: do orçamento empresarial ao orçamento perpétuo



Fonte: Lunkes (2003, p. 38).

2.5.2 Conceito de orçamento empresarial

Na atividade empresarial é preciso saber com antecedência se o projeto é viável ou não, e a ferramenta para isso é o orçamento. O orçamento empresarial é uma ferramenta eficaz para auxiliar o gestor em sua tomada de decisão. Essa ferramenta não é utilizada apenas para controle, mas como um instrumento para orientar os gestores quanto às metas e objetivos que anseiam atingir ao longo do período pretendido.

Orçamento pode ser definido, de acordo com Welsch (2013, p. 21), como: “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. Envolve a preparação e utilização de objetivos globais de longo prazo, planos de resultados de longo prazo e curto prazo, sendo que os de curto prazo devem ser detalhados entre as diversas áreas de responsabilidade e apresentar sistemas de relatórios periódicos que possibilitem a análise de desempenhos.

Frezzatti (2007, p. 46) define orçamento como:

[...] um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício, [...] deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas, [...] contém as prioridades e a direção para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Padoveze e Taranto (2009) adicionam que o orçamento é um instrumento de controle e de avaliação do desempenho individual dos gestores. Procura identificar falhas no processo orçamentário como meio de se precaver e minimizar os efeitos desse controle.

Para Lunkes (2003, p. 42), “o orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico”.

Zdanowicz (2001, p. 22) conceitua o orçamento como sendo:

Instrumento utilizado para elaborar de forma eficaz e eficiente o planejamento e o controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisão. Assim, o orçamento é a técnica, que toma, por base, informações e dados de experiências

passadas, mas deverá constituir-se, também, em ferramenta de orientação no processo de tomada de decisão da empresa para o futuro.

Zdanowicz (2001) salienta que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

Uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano estratégico, o orçamento empresarial tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência. Portanto, controlar pode ser visto como o processo de acompanhamento para que os planos orçamentários traçados sejam efetivados, e para que a margem de acerto orçamentária seja satisfatória para os administradores.

2.5.3 Aplicação do orçamento empresarial

O orçamento apoia o processo de planejamento; na sua execução é que se consegue chegar realmente ao que foi planejado, tornando-se mais fácil o controle das ações para se atingir as metas estabelecidas pela empresa.

Para se elaborar um plano orçamentário é necessário se atentar a algumas etapas como:

- Estabelecer a missão e os objetivos corporativos;
- Estruturar as premissas ambientais e, a partir delas, determinar o fator limitante; elaborar o orçamento pelo fator limitante;
- Elaborar os outros orçamentos coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos;
- Sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre;
- Rever o orçamento mestre levando em conta os objetivos corporativos. Se esse orçamento não estiver de acordo com os objetivos da empresa, será necessário voltar algumas etapas e repetir o processo até ele tornar-se aceitável;
- Monitorar os resultados reais (considerando os resultados orçados) e reportar as variações;
- Tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar o orçamento mestre ou os orçamentos subsidiários para acomodá-las (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 10).

Complementa Zdanowicz apud Lunkes (2003, p. 41) que “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade e participação direta dos responsáveis”.

Frezzatti (2007) condiciona que processo orçamentário deve levar em conta a necessidade estrutural da empresa e serve como instrumento de controle e verificações para o adequado desenvolvimento do orçamento. São eles: 1)envolvimento administrativo; 2) adaptação organizacional, 3) orientação para os objetivos serem atingidos, 4) comunicação integral; 5) expectativas realistas possíveis de serem alcançados; 6) oportunidade; 7) aplicação flexível; 8) acompanhamento; 9) reconhecimento dos esforços individuais e do grupo.

Padoveze (2003) complementa que a grande vantagem da utilização do orçamento está no processo de otimização dos resultados empresarias.

O fato de se trabalhar com a perspectiva de futuro e com a possibilidade de inserção dos ajustes necessários faz com que o orçamento seja um instrumento indispensável a todas as empresas para melhorar os resultados esperados, independente do seu porte ou tipo de atividade econômica explorada.

Os benefícios da prática orçamentária são vários. Dentre eles podemos destacar que: obriga o administrador a “pensar à frente”; estabelecimento formal de objetivos de lucro; coordena os esforços administrativos; melhor planejamento das atividades; convergência dos objetivos das distintas funções administrativas para um objetivo global; estabelece expectativas definidas; a avaliação de desempenho não é subjetiva.

2.5.4 Vantagem do orçamento empresarial

O orçamento pode trazer muitos benefícios à organização, desde que todos os envolvidos conheçam as premissas e objetivos propostos, fazendo com que todos caminhem rumo ao sucesso organizacional.

Segundo Zdanowicz (2001), para o sistema orçamentário ser completo e uniforme deverá haver o planejamento de todas as atividades operacionais da empresa. Cada etapa deve ser planejada e estudada de modo que nenhuma informação passe despercebida ao comitê orçamentário, a fim de que os resultados auferidos possam ser comparados com os projetados e aplicadas as correções em tempo hábil.

No entendimento de Padoveze (2003, p. 191), as vantagens do orçamento são:

(1) compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento; (2) fornece expectativas definidas que representam melhor a estrutura para julgamento de desempenho subsequente; (3) ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

Sanvicente e Santos (2012) consideram inúmeras as vantagens do orçamento; entre as mais significativas, destacam:

- a existência e a utilização do sistema para que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, através da sistematização do processo de planejamento e controle e do uso de orçamentos; isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes;
- por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, força todos componentes da administração a fazerem planos de acordo com as outras unidades, aumentando o grau de participação na fixação dos objetivos;
- obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vãos e imprecisos;
- reduz o envolvimento de altos administradores com as operações diárias, por meio de delegação de poderes e de autoridade, o que reflete nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso para a consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;
- a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os objetivos.

Portanto, o orçamento empresarial destina-se a qualquer empresa que tenha operações contínuas e consistentes; que tenha uma clara estrutura organizacional cujos controladores queiram delegar poderes e responsabilidades e que busque eficiência.

2.5.5 Limitação do orçamento empresarial

Contudo, apesar das vantagens e contribuições do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações.

De acordo com Lunkes (2003, p. 47), “os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos aos eventos internos e externos, que podem afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização”.

Para Cokins apud Lunkes (2003, p. 48):

[...] o processo orçamentário leva um tempo extraordinariamente longo que, às vezes excede um ano, dificultando ainda mais as previsões, além de frequentemente não poder acomodar reações e mudanças (que ocorrem durante o processo) no comportamento de clientes e competidores.

Frezzatti (2007) concorda e complementa dizendo que o processo orçamentário deve ser acompanhado e revisado permanentemente, o que pode se tornar oneroso para a empresa, além de considerar que os resultados podem ser de longo prazo.

Drury apud Lunkes (2003) complementa enumerando alguns motivos que podem criar limitações ao processo orçamentário:

1. uma estrutura organizacional inadequada;
2. sistema de custeio inadequado;
3. falta de apoio da cúpula da empresa;
4. falta de flexibilidade suficiente para reformular estimativas;
5. técnica rudimentar de previsão;

6. papeladas com detalhes excessivos.

Nesse sentido, Welsch apud Lunkes (2003, p. 47) descreve que “o sucesso ou fracasso depende bastante da previsão correta das estimativas”.

O processo orçamentário tem dois objetivos claros que são a visualização de possibilidades futuras e o controle através da comparação entre o planejado e o realizado. Outro ponto importante no processo de desenvolvimento é que seja observada uma ordem de preparação dos objetivos e planos, no sentido geral para específico e do longo prazo para o curto prazo. As empresas se beneficiam muito de um programa orçamentário, porém deve-se ficar atento para as suas limitações.

2.5.6 Tipos de orçamento

Basicamente existem dois tipos de orçamento: o orçamento de tendências - que é uma prática muito comum e se utiliza de dados do passado para projeções de situações futuras; e o orçamento base zero - que apareceu em contraposição ao orçamento de tendências e a sua filosofia é rompimento com o passado, ou seja, o orçamento nunca deve partir da observação de dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências e a sua proposta basicamente consiste em rediscutir toda a empresa toda a vez que se elabora o orçamento e em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele.

Para Lunkes (2003, p. 42), “cada empresa usa um processo orçamentário diferente para a implantação do orçamento. Esse fato deve-se às necessidades e expectativas relacionadas a sua gestão”.

Para uma eficiente gestão é importante observar os tipos de orçamentos e verificar suas funções para uma correta administração (ZDANOWICZ, 2001).

Padoveze (2003, p. 189) complementa dizendo que:

[...] o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer ao seu posterior controle; o ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, de tal forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Em razão da crescente competitividade mercadológica, as empresas se viram forçadas a fixar rotinas para as suas atividades operacionais. Estas recentes evoluções causaram alterações nas etapas e classificações dos tipos de orçamentos, conforme mostrado na Figura 5 - evolução dos processos orçamentários.

Nas referências bibliográficas mais recentes, os tipos de orçamentos passaram a ser: orçamento base zero – OBZ; orçamento de tendências; orçamento estático; orçamento flexível; orçamento ajustado.

Portanto, serão abordadas neste próximo capítulo as principais etapas para uma empresa elaborar o orçamento empresarial, suas origens, objetivos e aplicabilidade.

2.5.6.1 Orçamento base zero - OBZ

O orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. Para empresas que estão ingressando no mercado (sem um histórico) recomenda-se o orçamento base zero.

Para Padoveze e Taranto (2009, p. 38), “o orçamento base zero (OBZ) segue a vertente dos conceitos que buscam manter o orçamento mais rígido, bem como utilizar essa ferramenta gerencial como o principal instrumento de controle e avaliação do desempenho dos gestores”.

Para Lunkes (2003, p. 102):

A principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Nesse sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais.

O OBZ depende de muitas informações ainda não testadas na prática, principalmente quanto a variáveis com comportamento do mercado e eficiência de variáveis internas como finanças, modelo de gestão e outros.

2.5.6.2 Orçamento de tendências

A melhor base para a construção de um orçamento empresarial é um banco de dados com informações de qualidade; assim, é possível construir cenários com base em dados históricos e projetar tendências futuras. O orçamento de tendências é o orçamento que avalia o passado da empresa para fazer planos futuros.

Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa (PADOVEZE, 2003).

Para Padoveze e Taranto (2009, p. 39):

O conceito de orçamento de tendências é utilizado no processo de elaboração das peças orçamentárias como método para calcular os valores orçados. Ele é baseado na utilização dos valores obtidos no passado como referência para os valores futuros e é muito usado pelas empresas.

Um dos componentes fundamentais no orçamento de tendências consiste em monitorar todas as variáveis internas e externas, trabalhar com cenários econômicos, nacional e internacional, avaliar ações da concorrência e, principalmente, conhecer os pontos fortes e fracos.

2.5.6.3 Orçamento estático

É um tipo de orçamento de estrutura rígida; parte do princípio de que nenhuma peça orçamentária sofra alterações; constitui-se de uma peça estática.

Para Padoveze e Taranto (2009, p. 33):

A ideia por detrás do orçamento estático é ter um conjunto de dados fixados para o próximo exercício que não possa ser alterado. No caso de variações orçamentárias – ou seja, variações entre o valor orçado e o real -, os gestores responsáveis pela execução orçamentária devem justificá-las.

Apesar de conter um elemento crítico que é a sua elasticidade, é muito utilizado, principalmente em grandes corporações que operam em vários países. O

motivo, afirma Padoveze (2003), é a necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades dispersas geograficamente em um orçamento mestre e único.

A rigidez é seu ponto forte, normalmente não compatível com a dinâmica empresarial em que a necessidade de adaptação e a flexibilidade estão presentes permanentemente.

2.5.6.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível permite ajustes e adaptações a novos cenários; assim, é uma alternativa para as empresas que precisam um orçamento mais liberal em relação ao orçamento estático.

O orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o orçamento flexível. Neste orçamento a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas (PADOVEZE, 2003).

Para Lunkes (2003), a elaboração do orçamento flexível está baseada no conhecimento dos padrões de comportamento dos custos, principalmente os custos indiretos de fabricação, por depurar melhor esses insumos, separando-os em custos variáveis ou fixos.

No entendimento de Padoveze e Taranto (2009), o orçamento flexível foi desenvolvido como uma ferramenta para tentar solucionar o problema dos ajustes do orçamento estático e está na vertente dos conceitos de simplificação do processo orçamentário.

Esse tipo de orçamento parte da premissa de que o fator principal do orçamento - o orçamento de vendas - depende da previsão de quantidade e esta variável não pode ser fixada, pois as alterações no volume das operações são consideradas normais.

2.5.6.5 Orçamento ajustado

É um conceito derivado do orçamento flexível. Para as empresas que não consigam se adaptar ao orçamento estático ou ao orçamento flexível, poderão optar pelo orçamento ajustado, que possui características destes dois orçamentos.

O orçamento ajustado, para Padoveze e Taranto (2009, p. 33), “[...] tem como objetivo oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando se faz necessária uma alteração no orçamento original em razão de uma mudança significativa na expectativa de uma variável fundamental”.

Segundo Padoveze (2003), sempre que houver a necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, convém refazer o orçamento com as novas quantidades, o qual é chamado de ajustado, contrapondo ao primeiro, que é chamado de orçamento original.

Na visão dos autores citados, na medida em que o cenário econômico apresentar novas variáveis que afetam o orçamento estático, são criados novos orçamentos a fim de complementar o orçamento inicial.

Portanto, através da visualização dos conceitos até que aqui mencionados, bem como, origens, aplicação de orçamento, busca-se nos itens a seguir, em que consiste e as finalidades do orçamento do Vendas.

2.6 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é a primeira peça orçamentária operacional a ser elaborada. Sua principal função é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.

É o princípio, a previsão de vendas constitui o ponto de partida do esquema orçamentário empresarial. Baseia-se no plano de marketing que compreende: quantidade a vender por produto e por região, preços, custos de distribuição, propaganda, promoções, fatores de qualidade do produto, posição competitiva e custo de estrutura de marketing.

Essencialmente, o orçamento-mestre ou o orçamento operacional ou planejamento das operações da empresa deve iniciar pelo plano de vendas, pois conforme Welsch (2013, p. 95):

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

A projeção das vendas é a mola propulsora do orçamento global da empresa e sua elaboração deverá ser a etapa mais realista e correta possível para não comprometer as demais peças orçamentárias da empresa (ZDANOWICZ, 2001).

Para Lunkes (2003), a empresa deve fazer um exame detalhado de tendências de mercado, ciclos e sazonalidades. É muito importante trabalhar com a opinião da área comercial.

Segundo Sanvicente e Santos (2012), todos os orçamentos são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando; e conta-se com as informações principais de determinação de recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

É de fundamental importância avaliar as restrições internas e externas; para Zdanowicz (2001), os responsáveis pela elaboração do orçamento de vendas devem estar cientes das limitações da empresa, como capacidade de produção, estocagem e distribuição.

O desenvolvimento do plano de vendas pode ser realizado de diversas maneiras, de acordo com a necessidade e realidade da empresa, no que concerne ao grau de detalhamento e desdobramento dos dados projetados. Normalmente são elaborados ou por produto, por território, por canal de distribuição, por método de venda, por tipo de cliente, por valor da venda, por prazo de recebimento, por organização, por vendedor ou pela conjunção de dois ou mais destes.

Os tipos de previsão de vendas são apresentados no Apêndice A: 1) produtos; 2) por território; 3) por canal de distribuição; 4) por método de vendas; 5) por tipo de cliente; 6) por valor de venda; 7) por combinação de vendas; 8) por organizações e 9) por vendedores.

Portanto, pelo apresentado, percebeu-se que o orçamento de vendas é de grande importância para a continuidade do plano orçamentário global. Cabe aos empresários buscarem conhecimento e informações para a preparação do plano de vendas, tanto para o longo prazo quanto para o curto prazo, para que não haja na empresa uma capacidade produtiva insuficiente, estrutura inadequada, pessoal não habilitado para o exercício de suas funções e dificuldades na obtenção de capital de giro.

2.6.1 Deduções de vendas

Elaborado o orçamento de vendas, podemos elaborar o orçamento de impostos incidentes sobre estas vendas. Estes podem ser federais, estaduais ou municipais, como PIS, COFINS, ICMS, IPI, entre outros. Este material alimentará a DRE e o Passivo Circulante. Os impostos, de acordo com o segmento da empresa, devem ser pagos a cada venda realizada, a não ser que a empresa se encaixe no Simples Nacional onde todos estes impostos são substituídos por uma alíquota única.

O orçamento de deduções de vendas é o instrumento que irá relacionar os itens a serem desembolsados, vinculados à comercialização de produtos e/ou serviços da empresa, no período projetado (ZDANOWICZ, 2001).

Para Padoveze (2003), a tributação deve ser analisada mesmo quando as vendas são para um mesmo mercado; mas, principalmente para diferentes regiões, já que muitas vezes as tributações variam de acordo com a região (principalmente o ICMS - em cada estado da federação sofre regras de tributação diferentes).

Exemplos destas deduções de vendas são apresentados a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 - Orçamento de vendas – deduções sobre vendas

	Alíquotas	Janeiro/2016	Fevereiro/2016	Março/2016
(=)Total vendas produto A				
ICMS sobre venda RS	18%			
ICMS sobre venda PR				
IPI sobre venda	5%			
PIS sobre venda	1,65%			
COFINS sobre venda	7,6%			
(=)Total impostos s/ vendas				
(=)Total vendas produto B				
ICMS sobre venda	18%			
ICMS sobre venda PR	12%			
IPI sobre venda	5%			
PIS sobre venda	1,65%			
COFINS sobre venda	7,6%			
(=)Total impostos s/ vendas				

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

A estrutura do orçamento de impostos incidentes sobre vendas deve ser elaborada juntamente com o orçamento de vendas que tem relação direta, porque os impostos transitam de forma cumulativa e não cumulativa pela formação do preço de venda.

É importante que o empresário entenda a diferença entre as tributações (lucro real, lucro presumido, simples nacional) para calcular de forma adequada o custo de seus produtos e as demais deduções que incidem sobre as vendas como comissões e fretes.

Outro ponto importante sobre as projeções dos impostos é que estes geram relevantes informações a serem utilizadas na projeção do fluxo de caixa, principalmente no que se refere aos pagamentos a serem realizados e na demonstração dos resultados do exercício (como conta redutora da receita operacional bruta).

2.7 Orçamento de produção

Diversos são os elementos que devem ser considerados na elaboração do orçamento de produção. Sua elaboração objetiva estimar volumes e características de gastos necessários para a produção adequada dos itens solicitados pelo orçamento de vendas.

A área da produção tem por tarefa transformar matérias primas em produtos acabados, adicionando a mão de obra e o sobre custo ou “*over head*” necessários. O orçamento de produção consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e os estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas.

O orçamento de produção é elaborado, de acordo com Zdanowicz (2001, p. 56), com base no orçamento de vendas, ou seja, considerando primeiramente a real participação da empresa no mercado. Conceitua-se:

Orçamento de produção é a técnica utilizada pelo comitê de planejamento financeiro e orçamento da empresa para estimar a qualidade e a quantidade de matérias-primas, mão-de-obra direta e demais gastos gerais de fabricação para o período orçado, visando a produção de produtos que o mercado deseja consumir.

As vendas podem ser sazonais e a fabricação constante, porém com eventual estoque, segundo Welsch (2013), a preparação de um plano global de resultados anuais exige que as necessidades estabelecidas pelo orçamento de vendas sejam convertidas em termos das atividades auxiliares das outras funções principais.

Para Sanvicente e Santos (2012), o orçamento de produção consiste basicamente em um plano de produção para um período considerado, que procura atender às vendas orçadas e os estoques preestabelecidos. Ele deve apresentar, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas. Em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa.

Portanto, o orçamento de produção tem origem nas projeções de vendas, pois, não existe sentido em projetar a produção se a empresa não tiver mercado

para colocar o seu produto à venda, tendo em vista que a receita deverá cobrir todos os custos operacionais e não operacionais com sobras (ZDANOWICZ, 2001).

A projeção das quantidades a produzir, conforme assevera Welsch (2013), abrange subornamentos de produção, estoques de produtos acabados e produtos em elaboração, exigências de matérias-primas diretas, compras, necessidade de mão de obra direta e custos indiretos de produção dos departamentos.

A utilidade da elaboração do orçamento de produção se prende à consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área irá se defrontar no período considerado. O prévio tratamento dos problemas permite decisões mais acuradas, pois, caso seja constatada a necessidade de mais máquinas e equipamentos, por exemplo, poderá iniciar-se o processo de aquisição com antecedência suficiente para que não ocorra nenhum problema mais grave (SANVICENTE; SANTOS, 2012).

Zdanowicz (2001) complementa que o orçamento de produção é a parte mais complexa do plano geral de operações para empresas com atividades industriais, pois determina as quantidades a serem produzidas mensalmente, semanalmente ou até diariamente de cada produto para atender à projeção de vendas.

Para Sanvicente e Santos (2012), a elaboração desse orçamento tende a minimizar o clássico conflito entre áreas de produção e vendas, visto que cria a possibilidade de um diálogo maior entre essas áreas; ou seja, os executivos de produção deverão demonstrar, por exemplo, a conveniência de reformular o orçamento de vendas, dando maior importância a produtos mais rentáveis sob o ponto de vista de produção.

Quanto aos vários objetivos que o orçamento de produção deve atender, Zdanowicz (2001) relaciona aqueles que considera os mais importantes:

- estabelecer políticas aos níveis desejados de estoques de matérias-primas, produtos prontos e produtos em elaboração;
- planejar a quantidade de cada produto que deve ser fabricado para cumprir as exigências de vendas e estar de acordo com as políticas de estoques;

- programar a produção para períodos intermediários de tempo.

É evidente que o objetivo do orçamento é estabilizar a produção por vários motivos, dentre eles, a redução significativa de custos, melhorias das operações executadas, facilitação do planejamento e controle de estoques. Porém, ao se planejar a produção, deve-se fazer uma análise detalhada da capacidade instalada da fábrica (ZDANOWICZ, 2001).

Os itens de matéria-prima, mão de obra direta e despesas indiretas de fabricação são os mais importantes no processo de elaboração do orçamento de produtos. Contudo, ao se tratar de empresa comercial ou prestadora de serviços, as etapas serão simplificadas, restringindo-se aos orçamentos dos custos de mercadorias vendidas e/ou serviços prestados e das despesas operacionais.

Exemplo deste orçamento é apresentado a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 - Orçamento de produção ou plano de produção

	Janeiro			Fevereiro			Março		
Produtos	A	B	Total	A	B	Total	A	B	Total
(+) Vendas projetadas									
(+) Estoque final projetado									
(=) Total									
(-) Estoque inicial de produtos									
(=) Total de unidades a produzir									

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Sanvicente e Santos (2012, p. 71).

Portanto, uma das condições para se elaborar um orçamento de produção de forma eficaz e eficiente é definir uma estrutura de custos para, em seguida, determinar os parâmetros de lucratividade e giro de vendas que deverão ser estabelecidos para atingir os objetivos e as metas definidas e colaborar significativamente com a administração da empresa.

2.7.1 Orçamento das matérias-primas necessárias

O programa de produção determina a quantidade (física) necessária de cada matéria-prima para a produção. Definidas as quantidades a serem vendidas e produzidas, é necessário estabelecer orçamento dos gastos para operacionalizar os programas de produção e de vendas, levando-se em contas os materiais necessários, constantes das estruturas dos produtos.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), a estrutura dos produtos é a base de informações para o orçamento de materiais, pois evidencia o detalhamento da composição dos itens da composição do produto e incorpora as informações de especificação das matérias-primas e dos componentes, bem como a descrição de quantidades utilizada de cada material.

Exemplo do orçamento de consumo de matéria-prima é apresentado a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 - Orçamento de consumo de matéria-prima

	Janeiro			Fevereiro			Março		
Matérias-primas									
Produto A									
Produto B									
(=) Total de unidades requisitadas									

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Sanvicente e Santos (2012, p. 82).

Para Welsch (2013), o orçamento das matérias-primas especifica as quantidades previstas de cada matéria-prima necessária para executar a produção planejada. Deve incluir especificações por tipo de matéria-prima, período, produto e departamento.

Na visão de Zdanowicz (2001, p. 62):

[...] o orçamento de matérias-primas deverá estar relacionado à política de pronto abastecimento em todas as unidades produtivas da empresa, em termos de qualidade e quantidade, no tempo certo; pois [...] a empresa não poderá sofrer paradas em seu processo de produção por falta ou por má

qualidade de matéria-prima adquirida; isto [...] acarretará má qualidade ou altos custos de produção.

Padoveze e Taranto (2011, p. 129) consideram importante “levar em conta três estruturas ou tipos de informações, a saber: (1) conhecimento do *lead time* dos processos de produção, vendas e compras; (2) conhecimento do tipo de demanda dos materiais; e (3) conhecimento da estrutura dos produtos”.

Quanto aos tipos de materiais, podemos dividi-los em materiais diretos e indiretos. Os diretos são aqueles intrinsecamente ligados à estrutura dos produtos, enquanto os indiretos são aqueles necessários para o processo fabril e comercial.

O orçamento de matéria-prima é elaborado a partir das necessidades de material informada pela área de fabricação, tendo o setor de compras a incumbência de adquirir as quantidades estimadas.

É um plano que especifica as quantidades de matéria-prima, inclusive tipo dos materiais a serem adquiridos, períodos, preços e unidades de negócios a serem atendidas. Tem como premissas adquirir o material no momento certo em quantidades certas, ao preço planejado e suficiente para suprir os estoques mínimos planejados.

2.7.2 Orçamento de compra de matérias-primas

O planejamento cuidadoso do orçamento de compras de matérias-primas constitui uma importante ferramenta de redução de custos para muitas empresas. Portanto, é necessário que as estimativas de matéria-prima especificadas por subperíodos sejam as mais realistas possíveis, propiciando ao gerente de compras condições de planejar e preparar um plano detalhado para sua compra.

Para Zdanowicz (2001, p. 63):

O orçamento de compras representará papel relevante no processo de planejamento de matérias-primas, não apenas pela ótica operacional, mas também pelos aspectos financeiros, em termos de liquidez e capital de giro, com reflexos econômicos sobre a empresa.

No entendimento de Padoveze e Taranto (2011, p. 134), “o orçamento de compra de materiais decorre dos seguintes fatores: política de estoque; orçamento de consumo de materiais líquidos dos impostos e impostos incidentes sobre a compra de materiais”.

Welsch (2013, p. 152) complementa: “O orçamento de compras especifica (1) as quantidades de cada tipo de matéria-prima a ser comprada; (2) as épocas em que as compras devem ser feitas; (3) o custo estimado de compra (por unidade e total)”.

Elaborado o mapa de consumo unitário de matéria-prima, estipula-se (via planejamento estratégico) a quantidade mínima (física) em estoque para logo após elaborar o mapa de compras.

Exemplo do orçamento de compra de matéria-prima é apresentado a seguir, no Quadro 4:

Quadro 4 - Orçamento de compra de matéria-prima

	Janeiro			Fevereiro			Março		
Matérias-primas/produto A	1	2	3	1	2	3	1	2	3
(+) Consumo projetado									
(+) Estoque final desejado									
(=) TOTAL									
(-) Estoque inicial de produtos									
(=) Total de unidades a comprar									
Preço Unitário									
(-) IMPOSTOS									
(+) ICMS									
(+) PIS									
(+) COFINS									
(+) IPI									
(=) Custo unitário da compra									

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Sanvicente e Santos (2012, p. 83).

Segundo Padoveze e Taranto (2011, p. 129), “é por isso que uma metodologia muito usada para o orçamento de consumo de materiais consiste primeiramente em obter esses custos unitários e só então dar andamento ao processo do orçamento de consumo”.

Exemplo de apuração do custo unitário é apresentado a seguir:

Quadro 5 – Apuração do custo unitário

Conta	Quantidade	Preço unitário	Custo Total
Estoque inicial	100	R\$ 2,00	R\$ 200,00
(+) Compras	150	R\$ 2,30	R\$ 345,00
(=) TOTAL	350	R\$ 1,56	R\$ 545,00
(-) Retirada p/produção	200	R\$ 1,56	R\$ 312,00
(=) Estoque final	150	R\$ 1,56	R\$ 234,00

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze e Taranto (2009, p. 131) e Kappler (2016, p. 43).

Na determinação do custo de aquisição das matérias-primas é necessário: a partir do preço de compra, somar custos de frete, armazenagem e outros; reduzir os impostos recuperáveis. Para elaborar o custo das matérias-primas é necessário somar-se o custo de aquisição ao estoque inicial. Logo após apurar o custo médio pela divisão da soma acima pelas unidades totais.

No geral os autores, mostram que a elaboração do orçamento das matérias-primas é de fundamental importância para o adequado desenvolvimento das atividades da empresa, no sentido de evitar estoques inadequados de itens, assim como evitar a falta destes nos estoques necessários para o processo produtivo, acarretando paradas desnecessárias e o não atendimento das demandas dos pedidos dos clientes, culminando em prejuízos à empresa e insatisfação dos clientes.

2.7.3 Orçamento da mão de obra direta

Orçar a mão de obra direta significa: a) estimar a quantidade de mão de obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção, b) projetar a taxa horária que será utilizada, c) calcular o custo total de mão de obra e d) calcular as horas necessárias para a produção planejada.

Conforme Zdanowicz (2001, p. 64):

O orçamento da mão-de-obra direta irá relacionar-se com o pessoal vinculado diretamente ao processo produtivo da empresa. A projeção da mão-de-obra direta implicará em desenvolver o Departamento de Engenharia e o Departamento de Recursos humanos.

O objetivo do orçamento de mão de obra direta será a determinação da necessidade de horas de trabalho por produto e tarefa, estimativa dos custos para cada produto e projeção da necessidade de pessoal para a fábrica, assim como oscilações decorrentes dos diferentes volumes de produção ao longo do ano (ZDANOWICZ, 2001).

No entendimento de Sanvicente e Santos (2012), a elaboração do orçamento da mão de obra direta traz benefícios no sentido de possibilitar o planejamento das necessidades de pessoal e na racionalização da aplicação da mão de obra, pois, para fazer tal levantamento é necessário estudo no processo produtivo.

E Padoveze (2003, p. 218):

Cada processo, produto ou serviço tem a sua medida de produtividade mais comumente utilizada no setor de atuação e esta mede a capacidade produtiva da mão-de-obra direta, cujo conceito, para fins de medição de capacidade, deve abranger todos os processos ou atividade caracteristicamente ligados a volumes, e não exclusivamente a trabalhadores nos processos diretos da fábrica.

No Quadro 6 aparece exemplo de orçamento de mão de obra direta:

Quadro 6 – Orçamento mão de obra direta

Orçamento mão de obra direta									
	Janeiro			Fevereiro			Março		
Discriminação/produtos									
Total de unidades a produzir									
Horas-padrão por unidade									
Total de horas/padrão									
Custo médio por hora									
Custo da mão de obra direta									

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 90).

Portanto, orçamento de mão de obra direta é o planejamento e o controle de mão de obra direta envolvida diretamente na produção. Quantifica os tipos de mão de obra, as quantidades de horas de trabalho necessárias para produção de determinado bem ou serviço, e os valores de cada tipo de mão de obra. Assim, o processo orçamentário deve observar: volume necessário de mão de obra direta; número de empregados exigidos (processo produtivo); custo unitário de fabricação de cada produto; necessidades de fluxos de caixa; e controle do trabalho realizado.

2.7.4 Orçamento dos gastos gerais de produção (custos indiretos)

Este orçamento envolve os demais gastos de produção, podendo variar muito sua estruturação e os itens que compõem em decorrência das peculiaridades de cada empresa. Por exemplo: metros quadrados utilizados.

Segundo Welsch (2013), os custos indiretos de produção representam uma parte expressiva do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos. Esses custos consistem em materiais indiretos, mão de obra indireta e despesas diversas de fabricação, tais como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás e manutenção.

Zdanowicz (2001, p. 65) argumenta que o “orçamento de gastos gerais de produção relacionará todos os gastos de produção, exceto os pertinentes a

matérias-primas e mão de obra direta com encargos sociais no período orçamentário”.

Para Sanvicente e Santos (2012, p. 89):

O orçamento de custos indiretos de produção consiste na projeção dessas despesas por período de tempo e agrupadas por responsabilidade. Este é um dos orçamentos mais complexos, dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e a dificuldade para correlacionar o montante de custos indiretos aos volumes de produção.

Os custos indiretos de fabricação podem ser divididos em dois grupos; conforme Lunkes (2003, p. 63), podem ser definidos como controláveis e não controláveis.

Os controláveis são os custos cujo montante pode ser influenciado pelo gestor e empregado; ele tem o poder de autorizá-los e deve ser responsabilizado pela incoerência dos mesmos. E os custos não controláveis são aqueles sobre os quais o gestor e empregado não têm ingerência, não os autorizam.

Os orçamentos estão a cargo dos responsáveis pelos departamentos, com dados fornecidos pelo órgão de orçamento e são aprovados pelo diretor de produção.

Exemplos destes orçamentos são apresentados a seguir (QUADRO 7).

Quadro 7 – Orçamento custos indiretos de produção

Departamento X	Janeiro	Fevereiro	Março
Salários e ordenados (M.O. I)			
Depreciação			
Seguros			
Matérias-primas secundárias			
Energia elétrica			
Despesas diversas			
(=) Total			

(Continua...)

(Conclusão)

Departamento Y	Janeiro	Fevereiro	Março
Salários e ordenados (M.O. I)			
Depreciação			
Seguros			
Matérias-primas secundárias			
Energia elétrica			
Despesas diversas			
(=) Total			

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 105).

Como visto, despesas indiretas de fabricação envolvem custos variáveis de acordo com o nível de produtividade da empresa. É considerado um dos mais complexos de serem elaborados, dado que cada item e cada empresa têm sua peculiaridade.

2.8 Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais constitui-se de todas as despesas comerciais e administrativas necessárias para a venda do produto e gestão da empresa; estas despesas não estão vinculadas ao processo produtivo.

Segundo Zdanowicz (2001, p. 71),

[...] o orçamento de despesas operacionais será constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras; ou seja, por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção.

Para Padoveze (2003), são as demais despesas de consumo dos centros de custos ou atividades. Cada uma das despesas deve ser orçada considerando suas características próprias e seu comportamento.

Para Lunkes apud Zdanowicz (2001, p. 64):

As proposições orçamentárias dos setores administrativos devem conter: custos básicos por centro de custo, atividades por setor, exposição de atividades que possam ser restringidas e atividades que possam ser ampliadas.

Exemplos destes orçamentos são apresentados a seguir, no Quadro 8.

Quadro 8 – Orçamento despesas operacionais

Orçamento despesas operacionais									
	Janeiro			Fevereiro			Março		
Departamentos	Dep. 1	Dep. 3	Dep. 3	Dep. 1	Dep. 2	Dep. 3	Dep. 1	Dep. 2	Dep. 3
Salários e ordenados									
Despesas de viagem									
Despesas de telefone									
Depreciação									
Seguros									
Material de escritório									
(=) Total									

Fonte: Adaptado pelo autor de Lunkes (2003, p. 64).

Portanto, o orçamento de despesas operacionais é constituído por todos os gastos necessários para manter a organização em funcionamento e que irão incorrer no período que está sendo projetado, exceto os custos de produção.

Ou seja, trata-se de todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos ou serviços aos clientes da empresa e, geralmente, compreendem: despesas administrativas, despesas comerciais, despesas financeiras, receitas financeiras e despesas tributárias.

2.8.1 Orçamento de despesas administrativas

São as despesas fixas necessárias para a gestão da empresa, como diretoria, contabilidade, finanças e outros. As principais despesas são de pessoal, com encargos e gastos gerais.

As despesas administrativas incluem todas as despesas indispensáveis para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros (SANVICENTE; SANTOS, 2012).

Para Zdanowicz (2001), as despesas administrativas são despesas fixas e se concretizam na supervisão ou na prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa, ao invés de se relacionarem com o desempenho de uma única função, como diretoria, controladoria e outros.

Welsch (2013) acrescenta que, as despesas administrativas incluem gastos não relacionados com a produção ou com a venda dos produtos. Normalmente são gastos fixos, que acontecem na supervisão e prestação de serviços a todas as áreas da empresa e não na execução de uma tarefa específica.

No mesmo sentido, Zdanowicz (2001, p. 74) ressalta que “o orçamento de despesas administrativas se identifica pela projeção de todos os itens de apoio ao processo operacional da empresa, em termos de vendas e produção no período orçado”.

Por serem de natureza fixas e não variáveis, permanece a crença de que elas não podem ser controladas. Segundo Welsch (2013), em empresas maiores, para facilitar o controle e o planejamento, é interessante que o orçamento de despesa administrativa seja elaborado obedecendo as subdivisões em departamentos ou setores, identificado o executivo responsável. As mais comuns são, entre outras, segundo Padoveze (2003): energia elétrica; telecomunicações e comunicações; despesas de viagem; gastos com consumo de água e esgoto; publicidade, propaganda, brindes, anúncios, publicações; comissão sobre vendas; aluguéis e arrendamento mercantil; fretes e carretos de vendas; outros fretes e carretos não

incorporados aos custos de materiais; seguros de todos os tipos; serviços terceirizados; outros serviços de terceiros não incorporados aos custos dos materiais; consultoria, assessoria, auditoria externa; jornais, revistas e livros; associação de classe e entidades associadas; despesas legais e serviços autônomos.

Exemplos destes orçamentos são apresentados a seguir, no Quadro 9:

Quadro 9 – Orçamento despesas operacionais

Orçamento de despesas comerciais administrativas			
	Janeiro	Fevereiro	Março
Ordenados			
Encargos sociais			
Energia elétrica			
Telecomunicações/comunicações			
Água e esgoto			
Aluguéis			
Outros fretes e carretos			
Jornais/revistas			
Despesas cartoriais			
Seguro predial			
Despesas com veículos			
Depreciações			
Limpeza prédio			
Material de expediente			
Serviços de terceiros			
(=) Total			

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 114).

Na prática, esse orçamento costuma ser elaborado por diferentes gestores das áreas de sua abrangência. Como estas despesas são fixas, a elaboração de seu

orçamento baseia-se nos dados históricos das despesas departamentalizadas e nas metas futuras da empresa.

Quanto à aprovação deste orçamento, depois de revisados pelo departamento de relações humanas, no que tange às alterações quanto a valor dos salários dos funcionários e quantidades, os mesmos serão encaminhados à alta administração para aprovação.

2.8.2 Orçamento de despesas comerciais

O orçamento de despesas comerciais refere-se às despesas dispensadas para a realização das vendas da empresa. Sua correta elaboração e execução pode trazer contribuições significativas para a redução e controles dos gastos do setor.

As despesas comerciais devem merecer um tratamento especial. Segundo Zdanowicz (2001), elas têm características próprias, pois no grupo devem ser classificadas as despesas fixas de pessoal com encargos e gastos gerais, também incidências variáveis como comissões sobre vendas e fretes sobre vendas.

Welsch (2013, p. 185) acrescenta que:

As despesas de vendas incluem todos os custos relacionados à venda, distribuição e entrega de produtos a clientes. Em muitas empresas este elemento representa uma porcentagem substancial dos custos totais. O planejamento cuidadoso desses custos, combinado a um controle eficaz, afeta de maneira vital a rentabilidade potencial de uma empresa.

Reforçando a importância desta estimativa, Sanvicente e Santos (2012) apontam que, se o objetivo é atingir um novo mercado onde a concorrência já atua, os esforços do departamento de marketing deverão ser maiores. Portanto, a elaboração conjunta dos orçamentos de receita de vendas e de despesas de vendas pode ser feita, em uma fase preliminar, determinando o volume de vendas desejadas e o que precisará ser feito para possibilitá-las. A fase seguinte consiste em uma análise de relação incremento de vendas/incremento de despesas de vendas.

O Quadro 10 apresenta os itens normalmente classificados como despesa de vendas:

Quadro 10 – Orçamento de despesas comerciais

Orçamento de despesas comerciais			
	Janeiro	Fevereiro	Março
Salários e ordenados			
Encargos sociais			
Despesa com viagens			
Comissões de vendedores			
Despesa com fretes			
Despesa com telefone			
Material de escritório			
Publicidade			
Despesas com veículos			
Depreciações			
(=) Total			

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 122).

Quanto às análises, estas são indispensáveis e por vezes tornam-se complexas. Segundo Sanvicente e Santos (2012), dependendo da elevação dos custos a ela associados (positivos e negativos), invalidam uma meta de vendas. De qualquer maneira, é importante destacar que esses gastos com vendas não podem ser estimados sem levar em conta os planos de vendas e os objetivos fixados, sejam de curto prazo, médio ou longo prazo.

Diante dos investimentos futuros, a serem realizados pela empresa, como a compra de máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, renovação de frota de veículos, as estimativas com despesas de vendas poderão se elevar para determinados períodos projetados. Portanto, nestes casos, devido aos aportes de capital necessários, será exigido um maior volume de produção e vendas para a empresa.

Portanto, o orçamento de vendas pode proporcionar redução dos dispêndios deste setor e estimar os gastos relacionados com os esforços necessários para a realização das vendas, uma vez que pode conferir maior controle a estes gastos e a realização apenas dos imprescindíveis, caso não haja investimentos futuros.

2.8.3 Orçamento de despesas e receitas financeiras

O orçamento de despesas financeiras compreende os juros pagos, descontos concedidos, variações cambiais e outros; é comum incluir neste grupo a receita financeira de forma que este orçamento se torna o orçamento dos encargos financeiros líquidos.

No entendimento de Zdanowicz (2001, p. 86), o orçamento de despesas financeiras pode ser conceituado como:

O orçamento de despesa financeira é o instrumento que irá provisionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinando à manutenção do capital de giro e/ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocização da empresa no período projetado.

Segundo Padoveze (2003, p. 257):

[...] Além das despesas financeiras com os financiamentos e empréstimos, a empresa também incorre em outros gastos financeiros que não oriundos especificamente dos financiamentos. São gastos necessários para as atividades normais junto aos estabelecimentos bancários, decorrentes de outras operações financeiras ou serviços prestados pelos bancos, ou despesas financeiras marginais a outras operações e que geralmente são considerados como despesa financeira pela contabilidade'; e [...] a observação do passado, sua tendência, os valores absolutos, a verificação se há sazonalidade são elementos importantes para o processo de orçamento dos gastos.

Padoveze e Taranto (2011) destacam que as despesas financeiras também incorrem dos financiamentos e empréstimos decorrentes do passado e do presente, bem como de outros gastos financeiros, necessários para atividades normais da empresa junto aos estabelecimentos bancários.

Zdanowicz (2001) explica que na elaboração das projeções das despesas financeiras deve ser planejada e controlada separadamente operação por operação, visto que cada uma provavelmente terá características distintas. É de extrema importância projetar as devoluções a serem feitas aos financiadores externos da empresa, preparando, através da elaboração do orçamento de caixa, tais desembolsos.

O Quadro 11 apresenta os itens normalmente classificados como despesas financeiras:

Quadro 11 – Orçamento de despesas financeiras

Orçamento de despesas financeiras			
Despesas financeiras	Janeiro	Fevereiro	Março
Encargos empréstimos bancários			
Encargos empréstimos a terceiros			
Descontos concedidos			
Juro de mora pago			
Despesa com registro títulos, instruções.			
Despesa com manutenção conta corrente			
Despesa com contrato de descontos de títulos, cheques.			
Despesas de cartório			
Despesa com juros cheque especial			
Despesa com IOF			
(=) Total das despesas			

Fonte: Adaptado pelo autor Padoveze e Taranto (2009, p. 171).

Para Padoveze e Taranto (2011, p. 169), “as despesas e as receitas financeiras devem ser consideradas decorrentes das atividades operacionais, pois são resíduos financeiros das transações de compra e venda, impostos ou serviços bancários”.

O Quadro 12 apresenta os itens normalmente classificados como receitas financeiras.

Quadro 12 – Orçamento de receitas financeiras

Orçamento de receitas financeiras			
	Janeiro	Fevereiro	Março
Receitas financeiras			
Rendimentos de aplicações			
Descontos obtidos			
Juros auferidos			
(=) Total das despesas			

Fonte: Adaptado pelo autor de Padoveze e Taranto (2009, p. 172).

De acordo com os autores citados, o apoio das áreas de tesouraria, contas a receber e contas a pagar é fundamental para a elaboração dessa peça orçamentária.

O orçamento das despesas e receitas financeiras fornece informações para o orçamento de caixa sobre rendimentos auferidos e as necessidades de recursos para honrar os compromissos a pagar. O Conselho Federal de Contabilidade Nº 1.142 de 21.11.2008 aprovou a NBC T 19.14, onde estabelece que, na DRE o montante das despesas financeiras seja apresentado deduzido do montante das receitas financeiras; por isso, esse subgrupo é chamado de encargos financeiros líquidos.

2.8.4 Orçamentos de despesas tributárias

O orçamento de despesas tributárias é o instrumento que procura projetar todos os desembolsos que a empresa realizará no período, no que se refere aos recolhimentos de tributos nas esferas federais, estaduais e municipais, gerados pelas atividades financeiras e comerciais realizadas pela mesma dentro e fora do país, para o período projetado. O orçamento de despesas tributárias poderá ocorrer a partir da incidência de: IPTU, IPVA, IOF, taxa de licença e contribuição de melhorias.

O orçamento de despesas tributárias tem como principal objetivo a projeção dos tributos que a empresa terá que pagar no período, em função da elevada carga tributária à qual as empresas estão expostas, é interessante que os desembolsos sejam projetados (ZDANOWICZ, 2001).

As despesas tributárias, segundo o mesmo autor, caracterizam-se pelos processos de produção e comercialização do produto e/ou serviços da empresa, no período projetado. Outra característica é que algumas poderão ser classificadas como administrativas, despesas de vendas ou financeira.

As principais despesas tributárias, segundo Zdanowicz (2001, p, 82), são:

[...] contribuição para o PIS/PASEP; contribuição para o financiamento da seguridade social; contribuição sobre o lucro; imposto predial, territorial e

urbano; imposto de importação; imposto de renda; imposto retido na fonte; imposto sindical; imposto sobre operações financeiras; imposto sobre produto industrializado; imposto sobre a propriedade de veículos automotores; imposto sobre serviços; taxa de licença junto a exatarias, prefeituras e órgão públicos; taxa de água e esgoto.

A apresentação do orçamento das despesas tributárias deverá relacionar os futuros desembolsos de caixa; ou seja, os diversos tributos que a empresa terá que recolher aos cofres públicos, de acordo com sua atividade operacional no período projetado (ZDANOWICZ, 2001).

O Quadro 13 apresenta os itens normalmente classificados como despesas tributárias:

Quadro 13 – Orçamento de despesas tributárias

Orçamento de despesas tributárias			
Despesas tributárias	Janeiro	Fevereiro	Março
IPTU			
IPVA			
IOF			
TAXAS			
LICENÇAS			
(=) Total das despesas			

Fonte: Adaptado pelo autor de Zdanowicz (2001, p. 83).

Para a boa prática orçamentária, todos os impostos incidentes sobre as vendas devem ser projetados juntamente com o orçamento de vendas, dada a complexidade que sistemas como a não-cumulatividade e substituição tributária e sistemas monofásicos de cobrança do imposto representam.

Em decorrência da elevada tributação que a empresa tem que absorver, o orçamento de despesas tributárias é de grande importância para as projeções de fluxo de caixa e também para verificação da viabilidade do negócio.

2.9 Projeções

As projeções representam a síntese de todos os orçamentos, permitem identificar a viabilidade do projeto sob os aspectos econômicos e financeiros.

Segundo Padoveze e Taranto (2003, p. 178) “as projeções são fundamentais, uma vez que permitem à alta administração da empresa efetuar as análises financeira e de retorno de investimento que justificarão ou não todo o plano orçamentário”.

De acordo com Sanvicente e Santos (2012, p. 165), “as projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado”.

Ao todo são quatro os demonstrativos contábeis que devem ser projetados, a saber: demonstração de resultados do exercício, balanço patrimonial, fluxo de caixa e a demonstração das origens e aplicação de recursos.

Welsch (2013) complementa que, além de coletar as informações e aperfeiçoar os sistemas, as partes do orçamento precisam ser reunidas e projetadas a fim de serem analisados os resultados líquidos, assim como analisados seus efeitos sobre ativos, passivos e patrimônio líquido.

Verificamos nos capítulos anteriores que os orçamentos parciais são feitos e aprovados preliminarmente, porque não possuem uma visão global do orçamento, não se sabe de que modo essa diversidade de dados se inter-relacionam e contribuem para a formação dos resultados.

A seguir, apresentam-se as projeções necessárias para elaboração do orçamento empresarial.

2.9.1 Demonstração do resultado do exercício projetado

Após a elaboração dos demais planejamentos orçamentários, é elaborado o demonstrativo do resultado do exercício projetado, proporcionando aos gestores da organização a visualização antecipada dos lucros ou prejuízos da empresa, gerando a viabilidade ou não do negócio.

Segundo Zdanowicz (2001), a DRE é a demonstração financeira que irá permitir o conhecimento antecipado da capacidade de geração de resultados pela empresa no período orçado.

Lunkes (2003, p. 65) complementa que:

Quando todos os orçamentos estiverem preparados, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o lucro do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados mediante planejamento.

A Demonstração de Resultados do Exercício é gerada também mensalmente para fins administrativos e gerenciais, sendo uma das mais poderosas ferramentas de análise dos resultados para os responsáveis nos diversos níveis de gestão de uma empresa, segundo os autores citados.

Segundo a A NBC TG 1000 item 5.7, a demonstração do resultado do exercício deve apresentar, no mínimo, e obedecendo à legislação vigente, as contas a seguir enunciadas.

O Quadro 14 mostra a estrutura básica da DRE projetada:

Quadro 14 – Demonstração do resultado do exercício projetado

D.R.E	Janeiro	Fevereiro	Março
Receita operacional bruta			
(-) Impostos sobre vendas			
(=) Receita operacional líquida			
(-) Custos dos produtos vendidos			
(=) Lucro operacional bruto			
(-) Despesas operacionais			
Administrativas			
Comerciais			
Outras receitas e despesas			
(=) Lucro operacional antes do resultado financeiro			
Despesas financeiras			
Receitas financeiras			
(=) Lucro antes da CSLL e IRPJ			
(-) Provisões CSLL e IRPJ			
(=) Lucro líquido do exercício			

Fonte: Adaptado pelo autor de Lunkes (2003, p. 65).

A demonstração de resultados do exercício projetado é elaborada através das informações geradas pelas demais peças orçamentárias e permite a análise global do processo do planejamento. Portanto, as informações que produz dizem respeito aos lucros e prejuízos que as atividades da empresa proporcionam se ocorrerem nos níveis projetados, subsidiando então a possibilidade de análise das projeções e de eventuais alinhamentos nestas.

2.9.2 Projeção demonstrativo do fluxo de caixa

Uma das ferramentas mais importantes e pouco utilizadas nas empresas é a demonstração do fluxo de caixa projetado, pois demonstra a geração de caixa operacional e os efeitos financeiros do orçamento de capital sobre o fluxo de caixa.

Para Sanvicente e Santos (2012), como todos os orçamentos elaborados até aqui respeitam o regime de competência, é necessário ajustá-los para o regime de caixa, podendo-se visualizar corretamente a data de pagamento ou de recebimento das operações orçadas.

Para Lunkes (2003, p. 71):

O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecidas nas peças orçamentárias. O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas; é necessário ter uma margem de segurança que permita assim atender a um eventual erro da previsão.

Welsch (2013, p. 255) define que as principais finalidades do orçamento de caixa são:

- Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: capital de giro total; vendas; investimentos; e capital de terceiros;
- Estabelecer bases sólidas para a política de crédito; e,
- Estabelecer bases para o controle corrente da posição financeira.

A estrutura básica consiste em identificar a geração de caixa operacional e o fluxo de caixa decorrente de investimentos, conforme demonstrado no Quadro 15:

Quadro 15 - Orçamento fluxo de caixa investimentos

1 – Ingressos
2 – Desembolsos
= Geração de caixa da operação
3 – Fluxo de caixa de investimentos
4 – Desempenhos gerais do fluxo de caixa

Fonte: Adaptado pelo autor de Kappler (2016).

O Quadro 16 apresenta o modelo do fluxo de caixa projetado:

Quadro 16 - Orçamento projeção do fluxo de caixa

Fluxo de caixa	Janeiro	Fevereiro	Março
(+) Vendas à vista			
(+) Cobrança de duplicatas			
(+) Empréstimos contraídos			
(+) Outras entradas			
(=) 1º. Totais entradas previstas			
(=) 2º. Total de saídas operacionais			
(-) Fornecedores			
(-) Ordenados			
(-) Pró-labore			
(-) Encargos sociais			
(-) Despesas tributárias			
(-) Despesas com vendas			
(-) Despesas administrativas			
(=) 3º. Saldo operacional (1-2)			
(=) 4º. Fluxo financeiro			
(-) Despesas financeiras			
(+) Receitas financeiras			
(=) 5º. Fluxo não operacional			
(+) Empréstimos			
(-) Amortizações empréstimos			
(-) Aplicações			
(+) Retorno aplicações			
(=) 6º. Saldo operação do dia			
TOTAL DE ENTRADAS (+)			
TOTAL DE SAÍDAS (-)			
Saldo inicial			
Saldo final			

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 163).

Para as projeções envolvendo o fluxo de caixa da empresa são necessários dados relativos ao prazo médio de pagamentos, para que se saiba o período que a empresa tem entre a compra e o efetivo desembolso para pagamento de seus fornecedores.

Portanto, através do fluxo de caixa projetado é possível se ter uma visão estratégica no curto e longo prazo das finanças. Estas projeções também são conhecidas como estimativas e serão baseadas em dados históricos e levam em consideração a inflação, questões mercadológicas, econômicas e políticas.

2.9.3 Projeção do balanço patrimonial

As premissas dos orçamentos são a base para a projeção de todas as contas que compõem o balanço patrimonial projetado; esta demonstração permite avaliar a situação financeira resultante das projeções.

Conforme Zdanowicz (2001), a elaboração do balanço patrimonial projetado, além de reunir todos os elementos patrimoniais que serão necessários no processo operacional da empresa, permite gerar os indicadores financeiros e econômicos orçados, ou seja, qual será a capacidade financeira para o período projetado da empresa.

É por meio do balanço patrimonial que, segundo Iudícibus (1998, p. 29), “podemos apurar (atestar) a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado momento”.

No entendimento de Sanvicente e Santos (2012), o balanço patrimonial projetado, assim como as demonstrações dos resultados projetadas, propiciam à organização informações que possibilitam uma série de análises, tanto da viabilidade do projeto como da necessidade de alterações nos demais planos orçamentários.

O Quadro 17 apresenta o modelo de projeção do balanço patrimonial:

Quadro 17 – Balanço patrimonial projetado

	Janeiro	Fevereiro	Março
ATIVO			
<u>Ativo circulante</u>			
Caixa e equivalentes			
Clientes			
Estoques			
<u>Ativo não circulante</u>			
Realizável a longo prazo			
Investimentos			
Imobilizado			
Intangível			
PASSIVO			
<u>Passivo circulante</u>			
Fornecedores			
Obrigações trabalhistas			
Obrigações tributárias			
<u>Passivo não circulante</u>			
Empréstimos e financiamento			
Credores diversos			
<u>Patrimônio líquido</u>			
Capital social			
Reserva de lucro			

Fonte: Adaptado pelo autor de Sanvicente e Santos (2012, p. 169).

A projeção do balanço patrimonial tem a finalidade de representar a evolução do patrimônio total da organização em um determinado período de tempo. Todavia, se após a elaboração da projeção os resultados mostrarem-se insatisfatórios, será necessário que a empresa faça uma análise das divergências.

2.9.4 Análise e acompanhamento orçamentário

Após a elaboração dos planos orçamentários e das demonstrações projetadas é necessário analisar o resultado a ser atingido através do nível de atividade operacional orçado, bem como o retorno a ser alcançado e sua adequação aos objetivos da empresa.

Segundo Sanvicente e Santos (2012), o controle orçamentário pode ser efetuado em uma empresa com a missão específica de verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos, ou seja, o orçado e o realizado. Porém, este controle deve se apoiar num sistema de informação (relatórios) que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada de medidas corretivas cabíveis, que aponte indivíduos e setores responsáveis pelo bom ou mau desempenho.

Para Welsch (2013 p. 45), o acompanhamento e o controle orçamentário podem ser conceituados como “[...] a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”.

E, para Anthony apud Lunkes (2003, p. 31), “[...] o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa”.

O controle orçamentário é mais uma ferramenta da contabilidade gerencial que ajuda os gestores na administração de suas empresas; conforme Sanvicente e Santos (2012, p. 205):

O controle orçamentário pode ser efetuado numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos. Na medida do possível esse controle deverá apoiar-se num sistema de informações, cujos produtos serão os relatórios, que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.

Para um plano orçamentário ser colocado em prática, deve ser realizado um acompanhamento entre os acontecimentos previstos, realizados e a análise de suas diferenças. Padoveze (2009) destaca seus principais objetivos:

- a) identificar e analisar as variações ocorridas;
- b) corrigir erros detectados;
- c) ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Lunkes (2003, p. 33) complementa destacando quatro condições essenciais para um controle orçamentário efetivo:

- determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir;
- medidas de causa e efeito devem existir;
- fatores devem ser mensuráveis;
- ação corretiva deve ser possível.

Uma análise crítica da empresa deverá ser realizada, antecipadamente, pois será essencial a implantação do controle orçamentário. As principais características do controle orçamentário, na visão de Zdanowicz (2001), são:

- a) confrontar os valores realizados com os orçados;
- b) analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados;
- c) avaliar a empresa em sua conquista de retorno sobre o capital investido;
- d) sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas.

E, por fim, Zdanowicz (2001) afirma que a execução do controle orçamentário é necessária, tanto para projetar como para manter e coordenar o sistema global. Também comenta que a não realização deste fará com que a elaboração do orçamento empresarial não atinja os objetivos a que se propôs, ou seja, tornar a empresa e a sua gestão eficiente, eficaz e efetiva.

Portanto, o controle orçamentário é de extrema importância dentro de um processo orçamentário, quando se quiser proporcionar direção à empresa, pois serve para retroalimentação dos planos desenvolvidos e para a verificação se os mesmos estão de acordo com a realidade. A não realização desta importante etapa poderá limitar os benefícios a que o orçamento empresarial pode proporcionar para a empresa.

3 MÉTODO

Apresentado o escopo do trabalho quanto à delimitação do tema, problema, objetivos, o presente capítulo define os métodos utilizados no desenvolvimento do presente estudo e sua aplicabilidade.

Gil (2012) conceitua método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

No que diz respeito ao emprego do método científico, Lakatos e Marconi (2010, p. 65) explicam:

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Segundo os mesmos autores, método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permitem alcançar o objetivo, traçando o melhor caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões.

No passado, segundo Gil (2012), muitos pensadores aspiraram definir um método universal que poderia ser aplicado a todos os ramos do conhecimento. Porém, hoje, preferem falar numa diversidade de métodos.

Devido a esse grande número de métodos, tornou-se conveniente classificá-los em dois grandes grupos: Os que proporcionam as bases lógicas de investigação científica, como os métodos dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico; e os que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados (LAKATOS E MARCONI, 2010)

Segundo Gil (2012), o método dedutivo relaciona-se ao racionalismo; parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar à conclusão de maneira puramente formal em razão de sua lógica. O método indutivo relaciona-se ao empirismo, ou seja, por meio da dedução, indução, chega-se a conclusões que são apenas prováveis. Já no método hipotético-dedutivo a investigação científica visa construir e testar uma possível resposta ou solução para um problema.

E, por fim, continua Gil (2012), o método dialético vincula-se ao materialismo dialético; e o método fenomenológico, naturalmente, à fenomenologia. A dialética é a investigação através da contraposição de elementos conflitantes e a compreensão do papel desses elementos em um fenômeno. O pesquisador deve confrontar qualquer conceito tomado como “verdade” com outras realidades e teorias para se obter uma nova conclusão, uma nova teoria. Assim, a dialética não analisa o objeto estático, mas contextualiza o objeto de estudo na dinâmica histórica, cultural e sociológica.

Na visão de Lüdke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre dados, evidências, informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento é não só fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente.

Os procedimentos adotados no presente estudo, conforme autores citados são baseados no método indutivo, não se criam conhecimentos científicos novos, apenas organizam-se e aplicam-se os conhecimentos já consolidados.

A seleção do caso analisado ocorreu por acessibilidade aos dados necessários a elaboração do orçamento. Inicialmente procurou-se conhecer as atividades desenvolvidas na empresa SC.

A coleta dos dados realizou-se através de pesquisa documental primária do BP, DRE, balancetes de 2016 fornecidos pelo setor contábil terceirizado e relatórios do controle interno fornecidos pela gestora da empresa, abrangendo questões de crescimento de vendas e investimentos, empréstimos entre outros, para confirmar a veracidade das informações.

A elaboração orçamentária e as projeções ocorreram através planilhas eletrônicas do Software Microsoft Office Excel que facilitou a organização e a compilação dos dados. A elaboração do orçamento empresarial consistiu em duas etapas: 1) elaboração do orçamento de vendas e após foi possível à elaboração dos demais orçamentos como: orçamentos de compra de matérias primas necessárias, orçamentos dos custos (CPV, CMV), orçamento das despesas operacionais, orçamento dos impostos, quadro de financiamentos. A projeção dos salários e encargos foi com dados repassados pelo setor contábil terceirizado; e 2) elaboração das projeções das demonstrações contábeis, tais como, o DRE projetado, o BP projetado e o DFC projetado, margem de contribuição e ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro.

3.1 Tipos de pesquisa

Iniciando-se a conceituação dos tipos de pesquisas passíveis de serem aplicadas na elaboração de trabalho acadêmico na área contábil, os subtítulos seguintes definem a pesquisa realizada, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), a pesquisa pode ser considerada “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Gil (2008, p. 26), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, os interesses, os campos, as metodologias, as situações e os objetos de estudo.

De acordo com Beuren et al. (2010), as tipologias de delineamento de pesquisa mais aplicáveis à área do conhecimento contábil estão reunidas em três categorias: 1) abordagem do problema; 2) procedimentos; e 3) objetivos. Dessa forma, para o desenvolvimento do presente estudo, a pesquisa foi classificada quanto à forma de abordagem, como qualitativa/quantitativa; quanto aos procedimentos, como bibliográfica e documental; aos objetivos, como exploratória.

3.1.1 Abordagem qualitativa e quantitativa

Através da visualização de alguns conceitos, características e aplicabilidades, busca-se a visualização da tipologia mais adequada para a abordagem do problema e para atingimento dos objetivos propostos neste estudo.

Os tipos de pesquisa quanto à abordagem do problema podem ser, no entendimento de Beuren et al. (2010), divididas em: pesquisas qualitativas e quantitativas.

A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. Concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado (BEUREN et al., 2010).

Para Chemin (2015, p. 56), a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e (re) interpretado de acordo com as hipóteses estabelecidas pelo pesquisador”.

A pesquisa qualitativa tem a intenção de evitar distorções de interpretações e análises, buscando garantir resultados preciosos. Suas aplicações mais frequentes são em estudos descritivos (BEUREN et al., 2010).

Ao descrever a metodologia qualitativa, Richardson (1999, p. 79) explica que “justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. O autor acrescenta:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Já a abordagem quantitativa, para Beuren et al. (2010), caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

No entendimento de Richardson apud Beuren et al. (2010), a abordagem quantitativa emprega a quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no tratamento destas. Sendo que estas técnicas estatísticas vão das mais simples, com percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficientes de correlação e análise de regressão.

A principal diferença entre a abordagem qualitativa e quantitativa está no fato de que a primeira não emprega instrumentos estatísticos como fundamento do processo de análise do problema (RICHARDSON apud BEUREN et al., 2010).

É bastante comum na Contabilidade, por ser ela uma ciência social e não uma ciência exata, a utilização da pesquisa qualitativa como tipologia de pesquisa.

O presente estudo, para atingir os objetivos a que se propõe, utiliza características e procedimentos pertinentes às duas tipologias apresentadas. É um estudo qualitativo na descrição e quantitativo na utilização de projeções e cálculos que podem receber um tratamento estatístico.

3.1.2 Quanto aos procedimentos e meios

Os procedimentos servem de base para a classificação da pesquisa, pois o método de constituição dos dados ocorre em observância às características do estudo em questão. Desta forma, a pesquisa demanda uma definição clara dos procedimentos de produção de dados. Ou seja, os dados podem ser coletados a partir de métodos diversos que são determinados considerando as particularidades do objeto de estudo.

Gil (2010, p. 50) ressalta que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

De acordo com Beuren et al. (2010, p. 83):

Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtém os dados. [...] nessas tipologias enquadram-se o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental a pesquisa participante e a pesquisa experimental.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, este estudo utilizou as tipologias de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é realizada através de consulta bibliográfica de autores e obras relacionadas ao tema proposto. E a pesquisa documental primária foi através do BP, DRE, balancetes do ano base 2016 e fornecidos pelo setor contábil terceirizado e relatórios do controle interno fornecidos pela gestora da empresa, abrangendo questões de crescimento de vendas e investimentos, empréstimos entre outros, para confirmar a veracidade das informações da empresa.

A elaboração orçamentária e as projeções ocorreram através planilhas eletrônicas do Software Microsoft Office Excel que facilitou a organização e a compilação dos dados

3.1.2.1 Estudo de caso

O Estudo de caso pode ser descrito como aquele que permite a obtenção de conhecimentos amplos e detalhados sobre um ou poucos objetos, através de um

estudo profundo e exaustivo sobre os mesmos. Esse aprofundamento e detalhamento sobre o objeto de estudo dificilmente será obtido através de outro tipo de procedimento científico considerado (GIL apud BEUREN et al., 2006).

Segundo Yin apud Gil (2010, p. 58), “o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitam apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado

Gil (2010) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005).

Este estudo desenvolveu-se na Empresa SC Comércio de Papéis Eirelli que atua na atividade de distribuição de papel para o segmento gráfico. Fundada há nove anos e localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul. Sua administração é de natureza familiar e conta atualmente com quatro funcionários.

A seleção do caso analisado ocorreu por acessibilidade aos dados necessários a elaboração do orçamento.

3.1.2.2 Pesquisa bibliográfica

Por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, pois é através dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado em livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros estudos exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente por meio de fontes bibliográficas.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, no entendimento de Cervo e Bervian apud Beuren et al. (2010), é a que pode ser definida como a que explica um problema com base em referências teóricas divulgadas em documentos; ou seja, busca as explicações para um determinado tema, assunto ou problema, através da análise de contribuições culturais ou científicas existentes. Pode ser realizada de maneira autônoma ou como porção integrante de uma pesquisa descritiva ou documental.

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já divulgada, seja em forma de livros, revistas, publicações avulsas e impressas. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto.

Contudo, Gil (2010) alerta que muitas fontes secundárias apresentam dados processados de forma equivocada, comprometendo o trabalho e ampliando erros. Para reduzir esta possibilidade, é importante que os pesquisadores verifiquem a idoneidade dos dados obtidos, observando incoerências ou contradições.

O presente estudo se utilizou de bibliografias publicadas em livros, artigos e publicações obtidas pela *internet*.

3.1.2.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental, de acordo Beuren et al. (2010), devido a suas características, pode chegar a ser confundida com a pesquisa bibliográfica; o que as

diferencia, no entanto, é que a pesquisa documental se utiliza de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico. Esses documentos podem ser de primeira mão, que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados.

De acordo com Silva e Grigolo apud Beuren et al. (2010), a pesquisa documental busca selecionar, tratar e interpretar informações que não receberam nenhuma análise aprofundada, contribuindo para a ciência através da extração e adição de valor a essas informações.

Segundo Beuren et al. (2010), na contabilidade utiliza-se com frequência a pesquisa documental, sobretudo quando se deseja analisar o comportamento de determinado setor da economia, situação patrimonial, econômica e financeira.

Neste contexto, a pesquisa em estudo pode ser definida como documental, pois utilizou para análise os documentos da empresa SC Comércio de Papéis.

3.1.3 Pesquisa quanto aos fins ou objetivos

Quanto aos objetivos, é possível enquadrar o trabalho acadêmico como uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa.

3.1.3.1 Exploratória

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, com vistas à formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2010, p. 27).

Segundo Beuren et al. (2010), busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a construir questões importantes para a condução da pesquisa.

As finalidades primordiais desse tipo de pesquisa são, de acordo com Andrade apud Beuren et al. (2010), proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser investigado, facilitar a delimitação do tema de pesquisa, orientar a

fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses e ou descobrir um novo tipo de enfoque à pesquisa exploratória.

As pesquisas exploratórias, de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 170):

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Nesse sentido, o presente estudo classifica-se como exploratório, pois busca reunir mais conhecimentos e incorporar características inéditas ao tema escolhido e prevê sua aplicação em uma situação real - uma empresa distribuidora de papel gráfico, localizada na cidade de Lajeado/RS, cujo processo produtivo se constitui na compra de distribuição de matéria-prima e insumos para o segmento gráfico do RS.

3.1.3.2 Descritiva

A pesquisa descritiva, na concepção de Beuren et al. (2010), pode ser considerada um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda.

Para Gil apud Beuren et al. (2010), este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o estabelecimento de relações entre as variáveis ou descrição das características de determinado fenômeno ou população. Utiliza técnicas padronizadas de coletas de dados para atingir seus objetivos.

Lakatos e Marconi (2010, p. 170) confirmam:

Pesquisas descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou isolamento de variáveis principais ou chave.

Na área contábil, vários estudos utilizam a pesquisa descritiva, para análise e descrição do problema. Normalmente utiliza-se o emprego de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais sofisticadas.

3.1.3.3 Explicativas

As pesquisas explicativas, segundo Gil (2012), são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Na visão de Andrade apud Beuren et al. (2006, p. 82):

A pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa mais complexa, pois além de registrar, analisar, classificar e interpretar fenômenos estudados procura identificar seus fatores determinantes. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas e por esse motivo está mais sujeita a erros.

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa explicativa é uma pesquisa empírica, que visa estabelecer relação de causa e efeito por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, procurando as causas do fenômeno. Os diversos tipos de estudos podem ser desenvolvidos tanto em ambiente natural quanto em laboratório, desde que sejam rigorosamente controlados.

Nesse contexto, a presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória descritiva.

3.2 Unidade de análise e população

Com base na formulação da questão-pesquisa do presente estudo, deve-se delimitar o mais precisamente possível a população-alvo a ser estudada; idealmente, as unidades de análise da população devem constar na formulação das hipóteses de pesquisas.

No entendimento de Contandriopoulos apud Beuren et al. (2010, p. 118), unidade de análise e população é: “A população ou universo é composto por elementos distintos que contêm certo número de características comuns. Esses elementos são unidades de análise sobre as quais serão recolhidas informações”.

Para Beuren et al. (2010, p. 118), “a proposição de população como conjunto de elementos que possuem determinadas características comumente é utilizada ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”.

Quando se fala em população, não se refere somente a um grupo de pessoas sobre as quais pretende conhecer e estudar, mas também, os seres humanos, os países, fatos sociais, empresas privadas e públicas e objetos diversos. Segundo Lakatos e Marconi (2010), o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, onde são pesquisadas características comuns, sexo, faixa etária, comunidade onde vivem organização a que pertencem.

O Presente estudo teve a elaboração de um orçamento de vendas aplicado na empresa SC Comércio de Papéis Eirelli, através de documentos, controles internos e todas as informações necessárias para compor o orçamento e suas projeções futuras. A escolha da empresa foi por critério de conveniência do autor.

3.3 Plano de coleta de dados

Tecnicamente os instrumentos de pesquisa podem ser considerados como preceitos e processos que devem ser utilizados para que a coleta, análise e interpretação dos dados se tornem um processo dirigido, lógico e sistemático.

De acordo com Beuren et al. (2010, p. 128):

A ciência possui inúmeras formas de obter dados para subsidiar seus propósitos. Entende-se que os instrumentos de coleta de dados mais abordados pelas ciências sociais no campo da contabilidade sejam a observação, os questionários, as entrevistas, os *checklists* e a pesquisa documental (grifo do autor).

Marconi e Lakatos (2010) entendem que são vários os procedimentos para a realização da coleta, variando com as circunstâncias ou tipo de investigação. As técnicas de pesquisa são:

1. coleta documental;
2. observação;

3. entrevista;
4. questionário;
5. formulário;
6. medidas de opinião e de atitudes;
7. técnicas mercadológicas;
8. testes;
9. sociometria;
10. análise de conteúdo;
11. história de vida.

Para Triviños apud Beuren et al. (2010), não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos usados para a coleta de dados na pesquisa qualitativa sejam diferentes dos empregados na quantitativa. Afirma o autor que os instrumentos são meios neutros que adquirem vida definida quando os pesquisadores lhe atribuem teoria.

Existem diversas ferramentas para elaboração de um plano de coleta de dados; a utilização de uma ou de outra depende do estudo que se pretende fazer, bem como do tema proposto. É tarefa cansativa, afirmam Marconi e Lakatos (2010), e quase toma mais tempo do que se espera, exigindo, paciência, perseverança e esforço pessoal por parte do pesquisador. Ainda, segundo os mesmos autores, é fator fundamental o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa, para evitar erros e defeitos ou informantes tendenciosos.

Com o intuito de uma verificação mais ampla, segundo Beuren et al. (2010, p. 134) “os documentos escritos apresentam-se como uma valiosa fonte de coletas de dados nas pesquisas sociais. Os documentos escritos ou não agilizam o processo investigatório, além de serem irrefutáveis em algumas pesquisas”.

Já a técnica da observação se utiliza dos sentidos; ver, ouvir e examinar para ter acesso a alguns aspectos da realidade dos fenômenos a serem investigados.

Fachin apud Beuren et al. (2010, p. 129) afirma que:

[...] o método de observação fundamenta-se em procedimento de natureza sensorial, servindo de base para qualquer base da área das ciências, pois coloca o pesquisador no mundo dos fenômenos empíricos e pode captar com precisão os aspectos essenciais do fenômeno pesquisado.

Segundo Beuren et al. (2010), o instrumento da observação pode ser subdividido em: observação simples ou assistemática, observação sistemática e observação participante. Na observação simples o pesquisador apenas observa e permanece abstraído da situação pesquisada. Já na observação sistemática, o pesquisador deve saber exatamente quais informações precisa obter e estas devem ser detalhadas; por isso elabora um plano de execução. E, na observação participante o pesquisador participa como membro da comunidade ou população a ser pesquisada, com o propósito de sofrer influência das características da comunidade e, ao mesmo tempo, conscientizar da importância.

Outro instrumento passível de ser utilizado na coleta de dados é o *checklists*: entende-se como a técnica de verificar se determinada população pesquisada dispõe de “[...] elementos necessários para aplicação de uma determinada proposta teórica [...]”. Trata-se de conhecer a população que servirá de suporte para a validação do estudo” (BEUREN et al. 2010, p. 134).

O mesmo autor diz que é possível dividir a coleta de dados em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Na pesquisa documental as informações são obtidas através de documentos que ainda não receberam tratamento analítico; estes documentos são chamados de documentos primários. Já a pesquisa bibliográfica é realizada em fontes secundárias, ou seja, documentos que já receberam tratamento analítico e que normalmente já foram publicados por outros pesquisadores.

Nesse contexto, o plano de coleta de dados desta pesquisa está fundamentado basicamente na utilização de pesquisa documental, principalmente em fontes secundárias, mas eventualmente em fontes primárias. A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de consulta bibliográfica.

3.4 Tratamento dos dados

No entendimento de Beuren et al. (2010), analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, relatos, entrevistas, informações de documentos e outros dados disponíveis. Constitui-se em um processo de organização sistemática dos dados obtidos, com o intuito de responder a questão problema do estudo.

Segundo Ludke e André apud Beuren et al. (2010, p. 137):

A tarefa de analisar dados implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendência ou padrões relevantes. Numa segunda fase, essas tendências ou padrões devem ser reavaliados, buscando-se relações de inferência num nível de abstração maior.

Para Beuren et al. (2010), a análise das informações obtidas durante a investigação pode ser dividida em três categorias: análise descritiva, documental e de conteúdo.

Análise estatística ou de conteúdo, de acordo com Beuren et al. (2010), é um método de análise de dados que pode ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em qualitativas. Porém, sua maior eficiência está na análise de métodos qualitativos, que tem por objetivo o estudo das comunicações humanas, com enfoque no conteúdo das mensagens.

Segundo Triviños apud Beuren et al. (2010), a análise de conteúdo pode ser definida como aquela que se utiliza de determinadas técnicas de análise das comunicações, para obter indicadores quantitativos ou não, que possibilitem a dedução das variáveis contidas nas mensagens.

No entendimento de Berelson apud Gil (2010, p. 152), análise de conteúdo é: “Uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas”.

A análise descritiva, segundo Kerlinger apud Beuren et al. (2010), utiliza a estatística para analisar dados obtidos em determinado grupo pesquisado, com o fim

de descrever ou comparar fontes de variância. No entendimento de Contandriopoulos apud Beuren et al. (2010), a análise descritiva utiliza a estatística para analisar o comportamento de uma variável em uma população.

Já a análise documental, segundo Richardson apud Beuren et al. (2010), consiste em estudar os documentos para tentar correlacioná-los com fatos sociais e econômicos.

Na área contábil, de acordo com Beuren et al. (2010, p. 140), pode-se, por exemplo, “investigar a percepção dos usuários externos quanto à relevância da correção monetária das demonstrações contábeis. Em qual contexto histórico, econômico-político tornou-se obrigatória e quando, posteriormente foi revogada no Brasil”.

O presente estudo analisa os dados obtidos através da análise descritiva e documental. Utiliza a análise descritiva para o tratamento dos dados quantitativos obtidos da empresa, e a análise documental na busca do entendimento das informações apuradas nos documentos apreciados.

3.5 Limitações do método

No rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos (que possuem um papel importante na pesquisa científica), norteando o pesquisador na busca de uma resposta para determinado problema (BEUREN et al., 2010).

Todavia, a busca de resposta para o problema de pesquisa é um processo cíclico, ou seja, novos problemas são identificados com base no delineamento da pesquisa e das respostas encontradas.

Corroborada essa afirmativa, segundo Beuren et al. (2010), recomendam-se trabalhos futuros em razão de seu estudo não contemplar as respostas a respeito da temática proposta no estudo, afetando os resultados da pesquisa; inclusive poderão ser alcançadas respostas diferentes.

Entre as limitações, o método empregado (reconhecendo a sua importância para o desenvolvimento desta pesquisa) restringe-se à empresa em estudo, não

podendo ser aplicada em outra empresa, mesmo considerando ser do mesmo segmento. Sugere-se para as demais pesquisas desta mesma natureza, adaptações ao método empregado.

Acrescenta-se ainda como limitação as qualidades das informações coletadas no sistema da empresa em estudo, já que anteriormente o sistema era mais simples e com poucos recursos, impossibilitando a análise correta dos resultados obtidos.

Deve-se ressaltar também a questão da temporalidade, ou seja, o estudo é desenvolvido com base nos parâmetros proporcionados pela realidade atual, estando estes sujeitos a alterações tempestivas e constantes.

4 AMBIENTE DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo propor uma ferramenta de projeção, acompanhamento, controle e avaliação a partir da implantação do orçamento empresarial na empresa SC Comércio de Papéis Eirelli - ME.

4.1 Apresentação da empresa

A empresa SC Comércio de Papeis Eirelli – ME, localizada no município de Lajeado, Rio Grande do Sul é uma organização que atua no mercado gráfico exercendo atividade de comércio varejista de distribuição de papéis e industrialização de produtos de papel, cartolina e papel cartão para uso comercial nas pequenas e médias gráficas, editoras e papelarias, atuando unicamente dentro do próprio estado.

A distribuidora foi fundada por dois amigos e ex-funcionários de uma grande distribuidora de papéis que se localizava em Lajeado (que encerrou suas atividades no final do ano de 2008, deixando na época várias indústrias gráficas e pequenas gráficas localizadas no Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo, sem reposição diária de sua principal matéria-prima, o papel gráfico).

Diante deste cenário, e sem possibilidades, em curto prazo, de ter uma nova distribuidora em Lajeado, os sócios vislumbraram uma oportunidade de começar o seu próprio negócio, já que conheciam bem o mercado, clientes, concorrentes e os vários tipos de matéria-prima que o segmento utilizava.

Em 09 de Janeiro de 2009 a empresa iniciava na cidade Lajeado (Vale do Taquari) sua atividade de comércio varejista de distribuição de papéis para o segmento gráfico, atendendo inicialmente somente as pequenas indústrias gráficas.

Devido às mudanças ocorridas no mercado, juntamente com o aumento da competitividade, o custo do produto aumentou, dificultando a reposição de estoque de matéria-prima e, por consequência direta, a diminuição das quantidades disponibilizadas para venda.

Diante deste cenário de dificuldades, os sócios aceitaram a proposta de ter mais um sócio, sendo que o capital integralizado foi utilizado para a reposição das quantidades de matéria-prima em estoques e aquisição de novas linhas. Por falta de uma gestão eficiente, em 2012 a empresa enfrentou uma séria dificuldade financeira que culminou na saída dos sócios fundadores, permanecendo uma única sócia que se mantém até hoje na administração da empresa.

A empresa possui uma estrutura administrativa simples, desenvolvida pela proprietária atual, e conta com uma equipe composta de quatro funcionários.

A abrangência do mercado que a empresa atende é a indústria gráfica, um dos segmentos mais expressivos da economia nacional. Seu objetivo principal é a continuidade da distribuidora, disponibilizando produtos que atendam às necessidades das pequenas e médias gráficas e editoras, primando também por estar atenta aos imperativos e especificações técnicas que estes reivindicam, cumprindo o seu papel como distribuidor.

O *mix* de produtos é revendido por gramatura, formatos e quantidades compatíveis às necessidades das pequenas e médias gráficas; através de uma logística eficiente e eficaz, que compreende um veículo com capacidade para duas toneladas que faz entrega direta a clientes num raio de 260 km da sede da empresa e a parceria com diversas transportadoras que atuam em todo estado, viabiliza-se agilidade entre pedido e entrega.

Quanto à tributação, a empresa é optante pelo Simples Nacional; na categoria empresarial, empresa individual de responsabilidade limitada (Eireli), que permite a constituição de uma empresa com apenas um sócio: o próprio empresário.

Para auxiliar na gestão, a empresa adquiriu em 2014 o sistema ADMPAPER dos SIS Informática com matriz na cidade de POA/SP, indicado para empresas importadoras de papel, distribuidoras de papel e beneficiadoras de papel em geral. Este sistema foi desenvolvido com tecnologia multiempresa, onde o administrador pode controlar as informações de cada filial, ou ainda consolidar as informações de todas as filiais tendo uma visão ampla de seu negócio.

Quanto à estrutura comercial da empresa, esta é formada por um vendedor interno e um representante comercial externo, apoiados pelas seguintes áreas de suporte: uma funcionária no departamento Administrativo-financeiro; um funcionário no departamento de logística; um motorista responsável pelo transporte.

Atendendo ao que exige o Mercado, sempre com novos produtos lançados, se faz necessário um treinamento da equipe de vendas que são qualificativos com foco no aprendizado sobre os produtos, argumentações de vendas, mercados e concorrentes e manuseio do produto.

A atividade da empresa demanda algumas particularidades importantes e vitais para bom desempenho da distribuição. Começando com o local de armazenagem da distribuidora que precisa de uma cobertura (telhado) sem riscos de goteiras, com pouca ventilação, sem janelas e portas fechadas e um piso reforçado para suportar o peso dos *Skids* e bobinas.

Quanto à rotatividade do estoque, o local de armazenagem deve permitir o perfeito rodízio do estoque: o primeiro que entra é o primeiro que sai. A limpeza do local deve ser feita com a utilização de vassouras, não sendo permitida a lavagem do chão e a dedetização deve ser periódica. Quanto menor a variação de temperatura, umidade e exposição aos raios solares, melhor será a conservação do papel.

Outro ponto importante é o recebimento de cargas que deve ser inspecionado pelo funcionário da logística, visando à correta identificação de dimensões, gramaturas e formatos e possíveis sinais de umidade e marcas de avarias nas embalagens.

Uma das formas mais eficazes para se evitar perdas e avarias do material já recebido é a correta operação de carregamento e descarregamento por meio de equipamentos adequados. Os papéis em bobinas, folhas, tanto em resmas paletizadas como em *skids* são carregados por empilhadeira de garfo, tomando cuidado para que a lança da empilhadeira não atinja o palete que está atrás daquele que está sendo empilhado ou retirado.

O procedimento de segurança é outro fator de fundamental importância dentro da distribuidora; por isso, devem ser inspecionados regularmente todos equipamentos de segurança contra incêndios quanto às condições de uso, propiciando manutenção quando necessário.

O correto acondicionamento dos estoques começa com o empilhamento de paletes (*Skids* e Resmas) com altura máxima de três paletes. Nesse empilhamento deve ser colocada uma boa proteção para que os pés dos paletes não fiquem em contato com as embalagens, sempre a uma distância mínima de 20 centímetros das paredes.

Figura 6 - Imagem de papel em resma/pacotes e Imagem de papel em Skids



Fonte: imagem de arquivo, cedida pela empresa (2017).

O mesmo procedimento deve ser usado para o empilhamento de bobinas, acondicionadas no sentido vertical (*chaminé*), proporcionando maior segurança no manuseio e não comprometendo a qualidade do papel. A altura máxima do empilhamento deve ser de 4 metros, para possibilitar seu manuseio com empilhadeiras *clamp* em condições seguras. Todo papel deve ser armazenado sobre *pallets* e nunca direto no piso para evitar a umidade.

Figura 7 - Imagem de papel em bobina estocado



Fonte: imagem de arquivo, cedida pela empresa (2017).

4.2 Estudo exploratório

Todas as informações que deram suporte para o estudo aplicado foram obtidas a partir do sistema de informações internas, baseadas no plano estratégico e operacional.

4.2.1 Planejamento estratégico e operacional

De acordo com os conceitos obtidos na pesquisa bibliográfica, a ferramenta planejamento estratégico dever ser a fase inicial de qualquer processo orçamentário empresarial: saber onde se quer chegar a longo prazo, qual a imagem que empresa quer ter, como quer se posicionar na sociedade e o fim a que se propõe a organização.

Conforme o diagnóstico estratégico apurado junto ao proprietário da empresa, verifica-se que a empresa tem como objetivo manter sua continuidade no ramo de atuação atual: revenda e industrialização de papel gráfico.

Quanto às oportunidades que a empresa possui e que podem aumentar sua competitividade e efetividade, pode-se citar a sua localização; estrategicamente localizada na cidade de Lajeado/RS, permite um atendimento rápido e eficiente a toda carteira de clientes no segmento que se propõe a atender, seja via transporte próprio, transportadoras parceiras e/ou retirada pelo próprio cliente.

Outro ponto importante são vendas parciais dos produtos *duplex* e *triplex* e *off-set* disponibilizados em bobinas e entregues já industrializados no formato solicitado pelo cliente. A empresa SC papéis é a única distribuidora no estado do RS que oportuniza aos clientes este tipo de venda. Nas demais distribuidoras, se o produto for bobina, o cliente vê-se obrigado a comprar o total da bobina ou a quantidade desejada do produto em folhas, porém nos formatos padrões (66cmx96cm, 64cmx88cm e 77cmx113cm), que geram elevada perda, conhecida no segmento gráfico como aparas.

No entanto, a empresa está na contramão da aceleração econômica do segmento gráfico segundo sua gestora, pois dispõe de pouco capital giro para reposição do mix de produto do estoque, tendo como consequência direta a escassez de marcas para produtos da mesma família. Outro fator preponderante é o elevado preço de aquisição dos produtos junto as fábricas devido a pouca quantidade adquirida (quatorze toneladas no máximo), impactando de imediato na perda de clientes para os concorrente do mesmo segmento no próprio estado do Rio Grande do Sul, como também dos estados de Santa Catarina e Paraná.

Diante de um cenário mercadológico favorável e atrativo para o comércio e industrialização de papel, o objetivo de longo prazo é se consolidar no mercado, obtendo rentabilidade que remunere o capital investido; e, futuramente, aumentar o *mix* de produtos disponibilizados (com várias marcas), tabela de preços mais competitiva e uma completa estrutura logística, do pedido até a entrega.

A empresa definiu como visão: garantir a excelência na entrega dos produtos e serviços, maximizando valor para o cliente. Missão: transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em valores, buscando desenvolvimento de seus colaboradores e da sociedade na qual atua. Princípios e valores: a conduta deve refletir os mais altos padrões de ética; ter uma comunicação clara e precisa; o gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado; o relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança.

4.2.2 Caracterização da empresa

Para a busca dos objetivos propostos, se faz necessário uma coleta e uma organização eficiente dos dados quanto à atividade da empresa do presente estudo, as quais se dividem em: atividade de revenda e atividade de industrialização.

Todos os produtos são cadastrados em um banco de dados, onde obrigatoriamente tem a unidade e o peso em quilogramas (kg) que é a medida de venda de ambas as atividades da empresa. A unidade de medida utilizada na nota fiscal é tonelada, o fator de conversão será 1.000, pois cada tonelada corresponde a 1.000 Kg.

Os produtos de revenda são papel sulfite (*offset*); papel *couche* brilho, papel *couche* fosco; papel jornal; papel *superbond*; papel adesivo, papel cartolina e papel A4. Esses produtos são adquiridos prontos, embalados em pacotes, resmas ou em Skids nos formatos padrões em centímetros: 64x88, 66x96, 76x112, 77x113, 89x117, acrescido de suas referidas gramaturas; e, complementado o *mix* pelos insumos: produtos químicos e tintas, comprados por unidades.

Quanto ao processo industrialização (produtivo) a empresa adquire os produtos em bobinas: cartão duplex e triplex, onde são cortados em uma máquina desfolhadora de papel no “formato ideal” solicitado no orçamento pelo cliente da gráfica.

Os produtos resultantes do processo produtivo podem ser embalados em resmas e/ou pacotes, como também em Skids, ambos sempre paletizados com filme *stretch* e com a marcação nas resmas (500 folhas) ou pacotes (100, 125, 150, 200 e 250 folhas), ou na quantidade que o cliente solicitar; porém, é importante sempre observar a gramatura do produto, para que o pacote não se torne muito pesado e acabe danificado e/ou dificultando o manuseio por parte dos entregadores e funcionários.

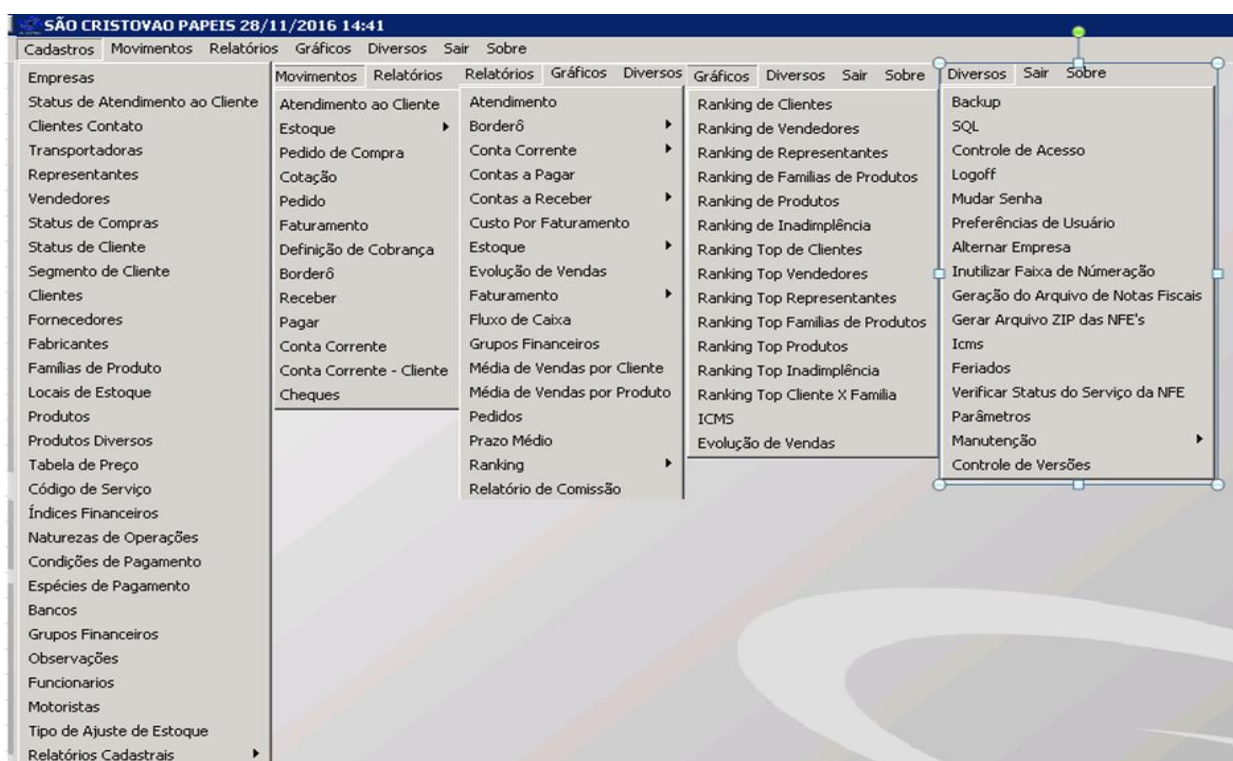
O cálculo do peso do papel é feito pela seguinte fórmula: largura x comprimento x gramatura x quantidade de papel. “Use somente ponto” para as casas decimais. Exemplo: produto: duplex imbona, gramatura: 250 - formato:

66cmx96cm, quantidade de folhas: 125 folhas. Cálculo: $0,66 \times 0,96 \times 0,250 \times 125$ folhas= peso de: 19,8000 kg (sempre se usa quatro casas depois da vírgula).

Os principais controles são feitos pelo sistema ADMPAPER, como: estoques (gerencia as saídas pela DI/DA e data de entrada); telemarketing (agenda de contatos, cotações de vendas com gerenciamento dos representantes e vendedores internos); faturamento (pedidos de vendas integrado com estoque, emissão de notas fiscais, contas a receber, bancos e caixinha); beneficiamento (controle do corte do papel integrado com pedidos de vendas e estoque); compras (requisição, cotação de preços e pedido de compras integrado com estoque e contas a pagar); contas a receber (integrado com controle dos bancos e caixinha); contas a pagar (integrado com controle dos bancos, caixinha e emissão de cheques); contas correntes (saldos bancários); fluxo de caixa resumido; relatório de grupo de despesas (vendas, administrativas, gerais, financeiras e receitas financeiras); e, uma grande variedade de relatórios opcionais.

Na figura a seguir, os principais *menus* onde o administrador pode controlar ou consolidar as informações, tendo uma visão ampla de seu negócio.

Figura 8 – Menu principal do sistema



Fonte: Imagem do sistema ADMPAPER- SIS informática (2016).

A classificação interna dos produtos de revenda e de industrialização é feita no cadastro do produto no sistema ADMPAPER, onde se encontra um filtro para que seja informado o tipo de processo, produção ou revenda, unidade (BO, PT, Fls).

Figura 9 – Tela de cadastro de produto

Fonte: Imagem do sistema ADMPAPER- SIS informática (2016).

Outra particularidade do menu de cadastro dos produtos deste sistema é incluir todas as características do produto, como: se o produto é comercial, imune e/ou especial, família, fabricante, marca, gramatura, formato e peso, impostos, consulta de saldo por localidades, entradas no estoque, saídas de estoque (pedido, nota, cliente, valor) e fornecedores vinculados a este produto.

Na Figura 10 segue a organização dos produtos no relatório de estoque por grupos de família, onde os produtos de revenda e de industrialização aparecem na sequência, porém de fácil entendimento, já que no nome da família constam bobinas.

Figura 10 – Relatório de estoque por família

Page 1 of 1

Saldo em: 01/01/2017 Saldo: Real (Físico) Família: 3,6,21											
Produto	Marca	TP	Un	Qtd Fls	Grm.	Formato	Pct Paleta	Peso Pct	Peso Paleta	Dispo. Vols.	Disp. Peso
Família: ADESIVO											
600 ADESIVO POSCO 188G 66X96 100FLS	PPA	C	PT	100	188	66X96		11,9117	0,0000	10	119,1170
Total da Família :										10	119,1170
Família: COUCHE BRILHO											
444 COUCHE L2 90G 64X88 500 FLS	DIVERSOS	C	PT	500	90	64X88		25,3440	0,0000	70	1.774,0800
613 COUCHE L2 90G 66X96 500 FLS	DIVERSOS	C	PT	500	90	66X96		28,5120	0,0000	5	142,5600
438 COUCHE L2 115G 64X88 250 FLS	DIVERSOS	C	PT	250	115	64X88		16,1920	0,0000	108	1.748,7360
1461 COUCHE L2 115G 66X96 - 500 FLS	SUZANO	C	PT	500	115	66X96		36,4320	0,0000	4	145,7280
435 COUCHE L2 115G 66X96 250 FLS	DIVERSOS	C	PT	250	115	66X96		18,2160	0,0000	96	1.748,7360
417 COUCHE L2 170G 64X88 250FLS	DIVERSOS	C	PT	250	170	64X88		23,9360	0,0000	35	837,7600
426 COUCHE L2 170G 66X96 250FLS	DIVERSAS	C	PT	250	170	66X96		26,9280	0,0000	74	1.992,6720
450 COUCHE L2 210G 64X88 250 FLS	DIVERSOS	C	PT	250	210	64X88		29,5680	0,0000	80	2.365,4400
453 COUCHE L2 210G 66X96 150 FLS	DIVERSOS	C	PT	150	210	66X96		19,9584	0,0000	3	59,8752
447 COUCHE L2 250G 66X96 125 FLS	DIVERSOS	C	PT	125	250	66X96		19,8000	0,0000	34	673,2000
429 COUCHE L2 300G 64X88 125 FLS	DIVERSAS	C	PT	125	300	64X88		21,1200	0,0000	15	316,8000
Total da Família :										524	11.805,5872
Família: DUPLEX - BOBINAS - (IBEMA-MD-BONET)											
1655 CARTÃO DUPLEX 190G 45X ECOPACK	ECOPACK/ MD	C	BO	190	45			0,0000		4	2.817,0000
1658 CARTÃO DUPLEX 190G 50X ECOPACK	ECOPACK/MD	C	BO	190	50			0,0000		2	1.280,0000
1661 CARTÃO DUPLEX 190G 56X ECOPACK	ECOPACK - MD	C	BO	190	56			0,0000		1	445,0000
1670 CARTÃO DUPLEX 190G 66X ECOPACK	ECOPACK/MD	C	BO	190	66			0,0000		2	1.143,0000
1688 CARTÃO DUPLEX 190G 67X ECOPACK	ECOPACK-MD	C	BO	190	67			0,0000		3	2.520,0000
1577 CARTÃO DUPLEX 210G 64X IMPONA	IMPONA	C	BO	210	64			0,0000		1	191,0000
1673 CARTÃO DUPLEX 210G 77X ECOPACK	ECOPACK-MD	C	BO	210	77			0,0000		3	1.748,0000
1691 CARTÃO DUPLEX 250G 40X ECOPACK	ECOPACK-MD	C	BO	250	40			0,0000		5	2.668,0000
1667 CARTÃO DUPLEX 250G 46X ECOPACK	ECOPACK-MD	C	BO	250	46			0,0000		4	1.756,0000
209 CARTAO DUPLEX 250G 54CM IMPONA	IMPONA	C	BO	250	54			0,0000		-5	165,0000
1417 CARTÃO DUPLEX 250G 56X IMPONA	IMPONA	C	BO	250	56			0,0000		3	554,0000

Fonte: Imagem do sistema ADMPAPER- SIS informática (2016).

Essa divisão se dá conforme sua aplicabilidade para o segmento, conforme segue:

- **família dos adesivos:** o adesivo tem inúmeras aplicabilidades em diversos sistemas de impressão. Usa-se principalmente para etiquetas e rótulos. O adesivo pode ser adesivo brilho e fosco;
- **família autocopiativo:** utilizado principalmente na produção de notas fiscais e em nichos onde seja necessário sistema de cópias;
- **família cartolina:** disponível nas cores branca, azul, canário, rosa, verde e palha. É aplicada em capas de livros e cadernos, trabalhos escolares e artísticos, impressos promocionais, formulários, calendários, encartes, convites, cartões, fichas, embalagens, envelopes e papelaria em geral;
- **família do couche:** fosco ou brilho, é muito utilizado para confecção de revistas, catálogos, *folders*, *flyers*, entre outros;
- **família duplex bobinas e folhas:** segmento principal de embalagem, mais rígido, desde cartela de produto de gôndola até cartuchos para pasta de dente, contém na sua fabricação aparas virgens e recicladas;

- **família *duplex supera bobinas e folhas*:** com características únicas, o Ibema Supera garante uma vasta gama de aplicações, diferenciando-se por apresentar 100% de fibras virgens de alta rigidez, interior com pasta de alto rendimento, duplo revestimento de *coating* e o verso mais claro de sua categoria;
- **família *offset folhas*:** produto inquestionável de *printabilidade* (conjunto de atributos dos papéis e das tintas de impressão relativos à qualidade do produto impresso) e de qualidade, com utilização variada na fabricação de cadernos, livros, materiais promocionais, envelopes, agendas;
- **família *papel A4*:** desenvolvido especialmente para ser utilizado na sua atividade profissional, ideal para uso em impressoras laser, copiadoras e jato de tinta;
- **família *superbond*:** papel não revestido colorido no processo de fabricação. Há as cores rosa, azul, verde e amarelo. Utilizado principalmente em panfletagem de comércio de bairros, encartes e calendários;
- **família *triplex bobinas e folhas*:** apresenta uma face brilhante e outra opaca, ideal para embalagens de alimentos em geral, medicamentos, bebidas, perfumaria, cosméticos, higiene pessoal;
- **família *químicos*:** são inúmeros pontos relevantes para a obtenção de melhoria da impressão, como, por exemplo, a boa manutenção dos equipamentos assim como a utilização de insumos e auxiliares de qualidade.

4.2.3 Produtos de revenda

Os produtos de revenda são disponibilizados para revenda em resmas (500 folhas) e pacotes (100, 125, 150, 200 fls), levando em conta a gramatura, formato e, por conseguinte o peso. A diferenciação na tabela de preços está no TIPO de unidades: RS (resma), PT (pacotes), FL (*skid*).

Os produtos pertencentes às suas referidas famílias são descritos por gramatura, formatos disponíveis e sua referida quantidade nos pacotes ou resmas, seguem uma ordem crescente:

- **família - adesivos:** adesivo brilho 192g 66x96, 100 fls; adesivo fosco 188g 66x96. Produto com 20gramas de cola de acrílica;
- **família – autocopiativo:** 1ª via CB cor Branca 54g 66x96 (250 fls), 2ª via CFB nas cores: branco, azul, canário, rosa e verde (250fls), 3ª via CF branco, azul, canário, rosa e verde (250fls);
- **família - cartolina:** cores palha, rosa, azul, verde, ouro 180g 50x66;
- **família - couche brilho:** 90, 115, 150, 170, 210, 230, 250, 300 3 350(g/m²) formatos: 64x88 e 66x96;
- **família - couche fosco:** 90, 115, 150, 170, 210, 230, 250, 300 3 350(g/m²) formatos: 64x88 e 66x96(g/m²);
- **família - duplex folhas:** 190, 200, 210, 230, 250, 265, 270, 275, 280, 295, 300, 330, 350, 400 e 450 (g/m²), formatos: 66x96 e 77x113;
- **família - duplex supera folhas:** 200, 215, 240, 265, 280, 295, 310, 325 e 350 (g/m²);
- **família - offset folhas:** 56 (g/m²) 66x96, 63, 70, 75, 90, 120, 150, 180 e 240 (g/m²), formatos: 64x88 e 66x96;
- **família - papel A4:** branco 75(g/m²) 500 folhas no formato A-4 21,0 x 29,7;
- **família - superbond:** cores azul, canário, rosa e verde 50 e 75(g/m²) formato: 66x96;
- **família - triplex folhas:** 200, 225, 250, 275, 300, 325, 350 e 375 (g/m²), formatos: 66x96 e 77x113;
- **família - químicos:** disponível em unidades: álcool isopropílico, solvente, solução de fonte, limpadores de chapa, corretor de chapa, restaurador de

blanqueta, revelador, enegrecedor, spray silicone, pó pulverizador, papel vegetal, laser filme, papel calibrado, descriticalizador, goma.

4.2.4 Produtos de industrialização

Os produtos de industrialização (fabricação) são classificados também por família conforme sua aplicabilidade e descritos por gramaturas e formatos de bobinas, seguindo os mesmos critérios dos produtos de revenda, porém o tipo é BO (abreviatura de produtos adquirido no formato de Bobinas).

As famílias dos produtos de industrialização são as seguintes:

- **família duplex bobinas:** 190, 200, 210, 230, 250, 265, 270, 275, 280, 295, 300, 330, 350, 400 e 450 (g/m²);
- **família duplex supera bobinas:** 200, 215, 240, 265, 280, 295, 310, 325 e 350 (g/m²);
- **família triplex bobinas:** 200, 225, 250, 275, 300, 325, 350 e 375 (g/m²).

4.2.4.1 Processo produtivo

A maioria das fábricas de papel informa na embalagem o peso bruto das bobinas (papel + tubete + tampão + embalagem) e o peso líquido, ou seja, peso do papel sem os demais itens que o compõem.

O processo produtivo na empresa SC Papéis constitui-se basicamente no corte de bobinas de cartão papel duplex e triplex no formato e quantidade solicitado pelo cliente. Devido a sua importância para a empresa, são necessários controles rigorosos sobre o processo, a fim de que haja observância do padrão de qualidade e confiabilidade por parte do cliente e saída do estoque, conforme a Figura 11 onde consta uma imagem da O.C impressa do sistema.

Figura 11 – Ordem de corte de papel

Consultando Corte de Papel

Geral

Dados do Cadastro
 Data: 23/01/2017 Data da Última Baixa: / / Número: 13

Produto a ser cortado
 Localidade: 1 ARMAZEM GERAL
 Descrição: CARTÃO DUPLEX 275G 54X IMPONA Grm: 275 Formato: 54 UN: BO
 Quantidade já Cortada: Quantidade a ser Cortada: 54,0000 Volume: 0 Dt. Início: 23/01/2017 Dt. Término: 23/01/2017
 Máquina: 2 Turno: TARDE Operador: MARINHO

Cortes
 CORTAR FORMATO: 54X68 = 500 FLS

Observação
 CLIENTE: SUL BOX

Produtos Cortados

Localidade: Produto: Unid.:
 Grm: Fmt.: Peso: Volume:

Incluir Alterar Excluir
 Salvar Cancelar

Baixas	Localidade	Código	Descrição	Grmt.	Fmt.	Und.	Peso	Volume
0	1	1759	CARTÃO DUPLEX 275G 54X68 IMPONA	275	54X68	FLS	54,0350	535

Fonte: Imagem do sistema ADMPAPER- SIS informática (2016).

Na Figura 12 consta a imagem da desfolhadora da empresa, onde os produtos em bobinas são enviados para o processo produtivo e transformados em formatos (folhas).

Figura 12 – Máquina desfolhadora SC Papéis



Fonte: Imagem de arquivo cedida pela empresa SC Papéis da máquina desfolhadora (2016).

A finalidade do produto em bobina é atender ao segmento industrial de embalagens, sacarias e fabricação de papelão ondulado. Encontra-se no mercado bobinas com diâmetro de: 80, 100, 120, 150 cm, gramaturas: 190, 200, 230 ou 240, 250, 265, 275, 280, 295, 300, 330, 350, 400, 420 e 450, tipos: *Duplex*, *triplex*. Com o auxílio da tabela de corte (APÊNDICE B), o vendedor passa a assessorar o cliente para o melhor aproveitamento dos formatos solicitados.

Na realização deste estudo, inicialmente procurou-se conhecer as atividades desenvolvidas na empresa SC Papeis, características e particularidades. Estas informações serviram como base para a elaboração do orçamento de vendas do exercício de 2017, bem como, para a projeção das demais previsões orçamentárias.

4.3 Orçamento de vendas

Para a realização do orçamento de vendas, foi necessário construir planilhas eletrônicas, funcionais e interligadas entre si para organizar todas as informações da empresa. De posse dos dados, os mesmos foram organizados e separados de forma sistemática, para que pudessem gerar as informações importantes para a realização deste estudo.

Na elaboração dos orçamentos de vendas foram levadas em consideração as atividades internas da empresa que se subdividem em produtos de revenda e de industrialização, assim como limitações internas quanto ao fluxo de caixa atual e aspectos externos como preço praticado no mercado dos produtos de ambas as atividades.

A elaboração do orçamento de vendas divide-se em: orçamento de vendas produtos de revenda, orçamento de vendas produtos de industrialização, orçamento de impostos, orçamento recebimentos de vendas (revenda e industrialização).

4.3.1 Orçamento de vendas da atividade revenda

A etapa inicial do orçamento de vendas da atividade revenda para o ano de 2017, consiste em determinar as quantidades e faturamento de cada produto que será vendida nos próximos doze períodos.

Como a empresa já tem conhecimento sobre o comportamento dos seus produtos de revenda no mercado que atua (e, dada a imprevisibilidade das situações conjunturais da empresa e da economia e as sazonalidades existentes, a estimativa para o ano de 2017), mantém-se a base das quantidades reais vendidas em 2016, assim como a tabela de preços praticada neste mesmo ano.

Para a elaboração da planilha de projeção anual de venda dos produtos de revendas, foram identificados e organizados 65 (sessenta e cinco) produtos de revenda no estoque, dividindo a mesma em meses e por produto. Nas últimas duas colunas foram inseridos a quantidade anual e o percentual que cada produto representa em relação ao total vendido, conforme segue demonstrativo do Quadro 18. A planilha analítica com todos os produtos consta no Apêndice C.

Quadro 18 – Projeção anual das quantidades físicas produtos revenda para 2017

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
adesivo brilho	1.023	1.746	722	710	1.011	710	1.457	1.035	638	855	915	313	11.136	11,0%
adesivo fosco	179	155	95	179	191	71	179	83	24	24	95	119	1.394	1,4%
autocopiativo cb -	393	222	393	257	171	94	-	-	222	163	137	111	2.164	2,1%
autocopiativo cfb az	118	50	76	118	17	76	34	-	42	17	50	17	613	0,6%
autocopiativo cfb cn -	84	50	160	92	25	42	67	8	59	34	59	25	705	0,7%
autocopiativo cfb rs -	101	25	59	118	101	76	42	42	34	8	50	8	663	0,7%
...
TOTAL em KG	9.444	11.809	10.007	7.124	10.425	6.431	7.861	11.298	11.656	5.046	5.789	4.521	101.413	100,0%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Dando seguimento ao processo de elaboração orçamentária quanto ao faturamento em valores - multiplicadas as projeções de quantidades vendidas pelo preço de venda unitário (APÊNDICE D), obtém-se o faturamento mensal de cada

produto. E, nas últimas colunas foi introduzido dois campos para inserção do faturamento anual de cada produto e o percentual que cada produto representa em relação ao total de faturamento anual.

O Quadro 19 e 20 são um demonstrativo da forma adotada para desenvolver o orçamento de vendas produtos de revenda, sendo que a planilha analítica dos doze meses com os todos os produtos encontra-se nos Apêndices D e E.

Quadro 19 – Projeção anual da tabela de preços revenda para 2017

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
adesivo brilho	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08
adesivo fosco	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08
autocopiativo cb – br	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91
autocopiativo cfb az	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
autocopiativo cfb cn -	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
autocopiativo cfb rs -	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 20 – Projeção de faturamento produtos revenda para 2017

Produtos	jan 17	Fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total/ ano	%
adesivo brilho	14.405	24.573	10.168	9.999	14.235	9.999	20.506	14.574	8.982	12.032	12.880	4.406	156.760	17,4%
adesivo fosco	2.515	2.180	1.342	2.515	2.683	1.006	2.515	1.174	335	335	1.342	1.677	19.620	2,2%
autocopiativo cb br	7.442	4.207	7.442	4.854	3.236	1.780	-	-	4.207	3.074	2.589	2.103	40.933	4,5%
autocopiativo cfb az	2.287	980	1.470	2.287	327	1.470	653	-	817	327	980	327	11.923	1,3%
autocopiativo cfb cn -	1.633	980	3.103	1.797	490	817	1.307	163	1.143	653	1.143	490	13.720	1,5%
autocopiativo cfb rs -	1.960	490	1.143	2.287	1.960	1.470	817	817	653	163	980	163	12.903	1,4%
.....
TOTAL em R\$	92.893	102.068	87.987	69.625	93.077	57.942	72.926	88.205	90.389	49.563	55.278	41.194	901.149	100,0%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Em alguns meses o faturamento mensal, obteve queda bastante elevada, cita-se o mês de Junho e os meses de Outubro a Dezembro. No caso do mês de junho a

queda se justifica, porque semestralmente os fabricantes repassam um aumento nos preços de vendas e consequentemente este é repassado aos clientes, o gera questionamentos por parte dos clientes, que passam a comprar em menos quantidades. Já os meses de Outubro a Dezembro a queda se deve dada a imprevisibilidade das situações conjunturais da empresa, inviabilizando as reposições dos principais produtos de maior rotatividade no estoque.

Com base nestas premissas, foi elaborado o orçamento de vendas, englobando a receita bruta a ser gerada por todos os produtos para o período de 12 meses.

4.3.2 Orçamento de venda da atividade de industrialização

O orçamento de venda da atividade de industrialização decorre totalmente das vendas; para a elaboração deste orçamento, foram identificados e organizados 43 (quarenta e três) produtos do estoque, dividiu-se a tabela em meses e por produto.

Na planilha de projeções de vendas de produtos de industrialização (como já se tem uma estimativa de produção de cada produto para o ano projetado - ano base de 2016), multiplicou-se cada um destes pelo preço de venda unitária (APÊNDICE G), obtendo-se o faturamento mensal de cada produto, inserindo nas duas últimas colunas o faturamento anual de cada produto e o percentual que cada produto representa em relação ao total vendido.

Os Quadros 21, 22 e 23 apresentam demonstrativo da forma adotada para desenvolver o orçamento de vendas produtos de industrialização, sendo que a planilha analítica dos doze meses com os todos os produtos encontra-se no Apêndice H, G e F.

Quadro 21 – Projeção anual das quantidades físicas produtos revenda

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	Total / a.a	%
produto 01 - duplex bobina 190 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	2.229	936	2.907	3.861	...	43.062	5,3%
produto 02 - duplex bobina 200 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	562	5.148	2.960	10.776	...	35.445	4,4%
duplex bobina 210 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	-	-	-	-	...	25.483	3,2%
duplex bobina 225 (g/m ² baixa)- impona/lbema	6.739	5.639	8.050	2.200	-	...	29.730	3,7%
duplex bobina 200 (g/m ² baixa)- supera/lbema	3.412	-	6.366	-	1.877	...	26.271	3,3%
duplex bobina 215 (g/m ² baixa)- supera/lbema	310	3.941	5.450	2.909	400	...	81.154	10,1%
...
TOTAL em R\$	53.878	54.110	82.994	48.219	94.539		806.543	100,0%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 22 – Projeção anual da tabela de preços revenda para 2017

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jun 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
duplex bobina 190 (g/m ² baixa) - impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
duplex bobina 210 (g/m ² baixa) - impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
duplex bobina 225 (g/m ² baixa) - impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
duplex bobina 215 (g/m ² baixa) - supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 23 – Projeção de faturamento produtos revenda para 2017

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / a.a	%
duplex bobina 190(g/m ² baixa)- impona/lbema	-	381	160	497	660	99	835	899	220	1.154	1.228	-	6.133	0,8%
duplex bobina 200(g/m ² baixa)- impona/lbema	-	96	880	506	1.842	-	406	1.008	404	917	-	-	6.059	0,8%
duplex bobina 210(g/m ² baixa)- impona/lbema	-	-	-	-	-	-	-	414	467	2.389	543	-	3.813	0,5%
duplex bobina 225(g/m ² baixa)- impona/lbema	1.152	964	1.376	376	-	-	-	767	200	57	95	-	4.987	0,6%
duplex bobina 200(g/m ² baixa)- supera/lbema	529	-	987	-	291	123	271	579	111	-	591	578	4.060	0,5%
duplex bobina 215(g/m ² baixa)- supera/lbema	48	611	845	451	62	283	358	3.021	142	2.645	2.058	669	11.193	1,4%
...
TOTAL em R\$	8.562	8.557	13.362	7.836	15.250	11.162	8.271	14.460	10.039	15.407	11.302	5.626	129.834	100%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O orçamento de vendas da empresa é composto de dois quadros de projeções para atender a característica operacional de revenda de mercadorias e venda de produtos industrializados.

4.3.3 Orçamentos dos impostos sobre vendas

O orçamento de impostos projeta a previsão de impostos incidentes sobre o faturamento projetado dos produtos de revenda e dos produtos de industrialização para o ano de 2017. Os impostos incidentes sobre o faturamento é o Simples Nacional e quanto aos cálculo dos valores a serem recolhidos mensalmente a título de Simples Nacional, é utilizada como alíquota o determinado na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Para a atividade de industrialização aplica-se a alíquota de 6,32% e para a atividade de revenda 5,82%, de acordo com a soma do faturamento dos últimos doze meses anteriores das três empresas do grupo SC papeis, que pertecem a atual gestora da empresa.

Como já se tem uma estimativa de faturamento, dividiu-se a mesma em meses e por atividades. Multiplicando-se o valor faturado de cada mês pela alíquota de cada atividade, obtém-se o valor do imposto a ser pago mês a mês e por atividade; e, na última linha, o total geral de impostos.

No Quadro 24 aparece o demonstrativo da forma adotada para desenvolver a projeção do orçamento dos impostos proveniente do faturamento dos produtos de revenda e da industrialização, sendo que a planilha analítica, com os doze meses, encontra-se no Apêndice I.

Quadro 24 – Orçamento de impostos sobre as vendas projetadas para 2017

Imposto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	Total
Simples Nacional – Industrialização	3.405	3.420	5.245	3.047
Total====>	3.405	3.420	5.245	3.047	50.973

Imposto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17
Simples Nacional – Revenda	5.406	5.940	5.121	4.052		
Total====>	5.406	5.940	5.121	4.052	...	52.447

Imposto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	Total
Total (Ind + Revenda)	8.811	9.360	10.366	7.100	103.420

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

A empresa explora atividades de indústria e comércio; assim, aplicou o Anexo A para atividade comercial e Anexo B para atividade industrial, calculados sobre a receita operacional bruta estimada através do orçamento de vendas.

4.3.4 Orçamento recebimento das vendas para 2017

No orçamento recebimento das vendas dos produtos revenda para o ano de 2017, os dados utilizados foram os percentuais reais de recebimentos da empresa no ano 2016, somando os recebimentos dos produtos revenda (APÊNDICE J) e industrialização (APÊNDICE K). Essas informações são necessárias para a projeção das entradas de caixa que são utilizadas na elaboração deste orçamento.

A elaboração da planilha do orçamento de recebimento considerou para as vendas: à vista, 9% (nove por cento); e, 91% (noventa e um por cento) para as vendas a prazo, composto pelos seguintes percentuais e prazos - 16% (dezesseis

por cento) para prazo médio 30 (trinta) dias, 30% (trinta por cento) para prazo médio 35 (trinta e cinco) dias, 43% (quarenta e três por cento) para prazo médio de 45 (quarenta e cinco) dias e 2% (dois por cento) para prazo médio de 60 (sessenta) dias - dividido em meses e multiplicado o faturamento de cada mês pelos percentuais que compõem o recebimento, obtém-se o total dos recebimentos para cada prazo.

No Quadro 25, demonstra-se a forma adotada para calcular os valores:

Quadro 25 – Composição do saldo do contas a receber

Prazos pagamentos	%	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total/ano
faturamento revenda		146.771	156.178	170.980	117.844	187.616	126.463	124.025	178.222	152.693	144.830	126.059	76.011	1.707.691
à vista	9%	13.209	14.056	15.388	10.606	16.885	11.382	11.162	16.040	13.742	13.035	11.345	6.841	153.692
30dd	16%	23.483	24.988	27.357	18.855	30.019	20.234	19.844	28.515	24.431	23.173	20.169	12.162	273.231
35dd	30%	44.031	46.853	51.294	35.353	56.285	37.939	37.207	53.467	45.808	43.449	37.818	22.803	512.307
45dd	43%	63.112	67.157	73.521	50.673	80.675	54.379	53.331	76.635	65.658	62.277	54.205	32.685	734.307
60dd	2%	2.935	3.124	3.420	2.357	3.752	2.529	2.480	3.564	3.054	2.897	2.521	1.520	34.154
TOTAL==>	100 %	146.771	156.178	170.980	117.844	187.616	126.463	124.025	178.222	152.693	144.830	126.059	76.011	1.707.691

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

E, o Quadro 26 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver o orçamento dos recebimentos das vendas proveniente do faturamento dos produtos de revenda; porém, é importante observar que na última linha no sentido horizontal onde foi incluída a coluna *total*, o valor é o mesmo que o faturamento do mês constante na primeira linha; o mesmo não acontece no total da linha vertical, onde o valor é uma soma dos demais meses; mas, o somatório total das colunas é igual ao faturamento geral ao ano. A planilha analítica dos doze meses encontra-se no Apêndice L.

Quadro 26 - Orçamento recebimento das vendas produto de revenda 2017

Mês	Faturamento	jan 17	fev 17	mar 17	Total
Janeiro-17	146.771	13.209	23.483	107.143	146.771
Fevereiro-17	156.178	-	14.056	24.988	156.178
Março-17	170.980	-	-	15.388	170.980
Abril-17	117.844	-	-	-	117.844
Mai-17	187.616	-	-	-	187.616
Junho-17	126.463	-	-	-	126.463
Julho-17	124.025	-	-	-	124.025
Agosto-17	178.222	-	-	-	178.222
Setembro-17	152.693	-	-	-	152.693
Outubro-17	144.830	-	-	-	144.830
Novembro-17	126.059	-	-	-	126.059
Dezembro-17	76.011	-	-	-	76.011
Total	1.707.691	13.209	37.539	147.520	1.707.691

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O orçamento da receita bruta das vendas produtos de revenda mais o de vendas de produtos da industrialização e o saldo remanescente das contas a receber de 2016 estão no Apêndice L e são base de informações para o orçamento de fluxo de caixa referente às entradas de caixa.

4.4 Orçamento produção

O orçamento de produção decorre totalmente do orçamento de vendas, além de ser base para a compra de materiais diretos e indiretos utilizados no processo produtivo. Na elaboração dos planos ligados à área de produção procura-se contemplar todos os itens envolvidos no processo produtivo.

Os orçamentos de produção elaborados a partir do orçamento de vendas são baseados em uma política de estoque constante ao longo do ano de 2017.

O orçamento de produção abrange o orçamento de produtos da industrialização e suas subdivisões: orçamento de matérias-primas, orçamento ficha técnica dos produtos, orçamento dos gastos gerais de fabricação, os orçamentos de produtos prontos industrializados, orçamento CPV industrialização.

4.4.1 Orçamento produtos industrialização

O orçamento dos produtos industrializados constitui-se de: orçamento de matérias-primas, ficha técnica dos produtos industrializados e orçamento gastos gerais de fabricação, todos associados ao processo produtivo.

4.4.1.1 Orçamento de matérias-primas

O orçamento do consumo de matéria-prima indica o custo dos materiais necessários para o processo de produção. É um plano que especifica as quantidades de matéria-prima, tipo do material a ser adquirido, período, preços e unidades de negócios a serem atendidas.

Para realizar o orçamento das compras de matérias-primas, foram utilizados os dados da projeção anual das quantidades físicas de produtos industrialização para 2017 (APÊNDICE F) e a base atual dos preços de aquisição dos produtos (APÊNDICE N), já considerados os reajustes semestrais para o ano vigente.

O Quadro 27 é um demonstrativo do preço de aquisição das matérias-primas utilizada na atividade de industrialização.

Quadro 27 - Tabela de preço matérias-primas

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produtos	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI
duplex bobina 190(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
duplex bobina 200(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
duplex bobina 210(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
duplex bobina 225(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
bobina 200(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
duplex bobina 215(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Para elaboração deste orçamento, dividiu-se a planilha por meses e por produtos, onde a quantidade física multiplicada pelo preço unitário de aquisição oferece o valor de compra de cada produto; e, na última coluna no sentido vertical, o total geral do ano de cada produto; ainda, na última linha na horizontal, o total geral de todos os produtos mês a mês.

O Quadro 28 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver o orçamento das matérias-primas para industrialização, sendo que a planilha analítica dos doze meses encontra-se no Apêndice O.

Quadro 28 - Orçamento de matérias-primas industrialização

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	Total
duplex bobina 190 (g/m ² baixa) - impona/lbema	-	1.773	744	2.312	28.536
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - impona/lbema	-	447	4.095	2.354	28.192
duplex bobina 210 (g/m ² baixa) - impona/lbema	-	-	-	-	17.742

(Continua...)

(Conclusão)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	Total
duplex bobina 225 (g/m ² baixa) - impona/lbema	5.360	4.485	6.402	1.749	23.204
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - supera/lbema	2.796	-	5.216	-	21.456
duplex bobina 215 (g/m ² baixa) - supera/lbema	254	3.229	4.466	2.383	59.153
...
Total compras MP ==>	42.093	42.429	65.531	37.865	0	634.589

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Na determinação das matérias-primas necessárias para o atendimento da produção, algumas vezes estas precisam ser incluídas na curva de produção das fábricas fornecedoras (e será necessário aguardar a entrega, conforme prazo determinado pelas fábricas); portanto, nem sempre tem estoque disponível para pronta entrega.

4.4.1.2 Orçamento ficha técnica dos produtos industrialização

A ficha técnica dos produtos de industrialização identifica todos os custos inerentes à produção, começando pela matéria-prima principal até os custos adicionais de embalagem.

Os custos adicionais utilizados no processo de acondicionamento são: filme *stretch*, selo metálico, fita adesiva, cinta de poliéster verde e papel *kraft* para empacotar a matéria-prima principal industrializada.

Conforme figura abaixo são imagem do produto pronto. O pallet resma no lastro são produtos embalados com papel kraft e o pallet sem remonte o produto é em folhas avulsas somente protegidos com filme *stretch*.

Figura 13 - Produto pronto já embalado, pronto para ser entregue



Fonte: Imagem de arquivo cedida pela empresa do produto pronto embalado (2016).

Para elaboração da ficha técnica, utilizou-se: o custo de aquisição de cada item adicional dividido pela média de kg vendidos dos produtos industrializados, obtendo o preço por quilograma adicional de cada item, formando o custo total do produto pronto, conforme demonstrado no Quadro 29.

Quadro 29 – Custo de matéria-prima adicional produto pronto

Compra para reposição de material embalagem	90 dias
Quantidade média de venda em Kg dos produtos	10.160

Produtos indiretos	Quantidade / unidades	Preço aquisição	Custo
<i>Strech</i>	6	R\$ 57,50	0,05
Selo metálico	1500	R\$ 120,00	0,16
Fita adesiva	50	R\$ 3,60	0,03
Fita poliéster	1	R\$ 96,00	0,02
Embalagem	1	R\$ 0,02	0,02
	Total	==>	0,28

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O Quadro 30 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha orçamento da ficha técnica, onde o custo da embalagem é somado ao custo de aquisição por kg de cada produto (APÊNDICE N) e, na última coluna no sentido vertical, o total de custo do produto por kg já industrializado e embalado, disponível para ser entregue ao cliente. A planilha analítica com todos os produtos encontra-se no Apêndice P.

Quadro 30 – Orçamento ficha técnica dos produtos industrializados

1 - Matéria-prima		2 - Custos adicionais de embalagem					Totais custos	Total geral (1+2)
Descrição do produto	Custo de aquisição	Strech	Selo metálico	Fita adesiva	Fita poliéster	Embalagem		
duplex bobina 190 (g/m ² baixa) - impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
duplex bobina 210 (g/m ² baixa) - impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
duplex bobina 225 (g/m ² baixa) - impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
duplex bobina 200 (g/m ² baixa) - supera/lbema	5,2848	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,5648
duplex bobina 215 (g/m ² baixa) - supera/lbema	5,2848	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,5648
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Figura 14 – Imagens de produtos pronto embalados



Fonte: Imagem de arquivo cedida pela empresa do produto pronto embalado (2016).

Portanto, através da ficha técnica, a empresa controla as compras, estoque e calcula os custos até o produto acabado, servindo posteriormente de base para o preço de venda.

4.4.1.3 Orçamento gastos gerais de fabricação

Em decorrência da estrutura da empresa e suas característica, são orçados os custos gerais de fabricação como: salários indiretos mais encargos sociais, manutenção mensal da máquina desfolhadora e as depreciações do imobilizado (máquina e equipamentos, veículos, móveis e utensílios, equipamento de informática e instalações). Este orçamento teve como base informações fornecidas pela escrituração contábil e disponibilizada pelo setor contábil terceirizado.

Para elaborar a planilha de orçamento dos custos gerais de fabricação, dividiu-se a mesma em meses e por contas; e, nas últimas colunas o total de cada conta e o percentual que esta representa em relação ao total dos gastos gerais.

O Quadro 31 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha orçamento dos custos gerais de fabricação; a planilha analítica com todos os produtos encontra-se no Apêndice Q.

Quadro 31 – Orçamento dos gastos gerais de fabricação

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	Total
Salários indiretos	3.462	3.462	3.462	3.462	...	41.547
Encargos sociais	1.004	1.004	1.004	1.004	...	12.049
Manutenção desfolhadora	32	32	32	32	...	380
Energia elétrica	400	400	400	400	...	4.800
Depreciações	1.629	1.629	1.629	1.629	...	19.549
Totais	6.527	6.527	6.527	6.527	...	78.324

Fonte: Do autor, com base nos dados fornecidos pela escrituração contábil (2017).

Os custos gerais de fabricação estão diretamente ligados à produção, porém, não é possível identificar a quantidade exata destinada a cada produto; por isso, o valor mensal destes custos será acrescido no orçamento do CPV (Custo do Produto Vendido) dos produtos industrializados, formando o custo total produto vendido.

4.4.1.4 Orçamento produto pronto industrializado

Para elaboração do orçamento de produto industrializado foram utilizados os dados do orçamento das quantidades físicas projetadas de 2017 (APÊNDICE F) e os dados do orçamento da ficha técnica dos produtos (APÊNDICE P). Esse orçamento serve de base para compor o CPV (Custo dos Produtos Vendidos) e para elaboração do orçamento de pagamento a fornecedores.

Para elaboração da planilha, dividiu-se a mesma em meses, custo unitário e por produto; para obter o valor de compra de cada produto, multiplicou-se a quantidade física pelo custo unitário.

No final da planilha, no sentido horizontal, tem-se o total a ser comprado mensalmente, incluindo todos os produtos e quantidades físicas; assim como, na última coluna na vertical o total anual de cada produto e, no final, o somatório geral em valores e quantidades físicas.

O Quadro 32 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha do orçamento do produto pronto, a planilha analítica com todos os produtos encontra-se no Apêndice R.

Quadro 32 – Orçamento produto pronto

	jan 17			fev 17			mar 17			Total R\$	Total Kg
<u>Descrição do produto</u>	QTE / Kg	Custo unitário	Custo total	QTE / Kg	Custo unitário	Custo total	QTE/Kg	Custo unitário	Custo total		
duplex bobina 190 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	4,933	-	381	4,933	1.879	160	4,933	789	30.254	6.133
duplex bobina 200 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	4,933	-	96	4,933	474	880	4,933	4.341	29.889	6.059
duplex bobina 210 (g/m ² baixa)- impona/lbema	-	4,933	-	-	4,933	-	-	4,933	-	18.809	3.813
duplex bobina 225 (g/m ² baixa)- impona/lbema	1.152	4,933	5.683	964	4,933	4.755	1.376	4,933	6.788	24.600	4.987
duplex bobina 200 (g/m ² baixa)- supera/lbema	529	5,565	2.944	-	5,565	-	987	5,565	5.492	22.593	4.060
duplex bobina 215 (g/m ² baixa)- supera/lbema	48	5,565	267	611	5,565	3.400	845	5,565	4.702	62.287	11.193
...		
TOTAL GERAL MIX====>	8.562		44.490	8.557		44.825	13.362		69.272		305.505	36.245

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O Orçamento de produtos prontos industrializados contempla, além do volume de cada compra, o aspecto financeiro e a determinação dos prazos de pagamentos dados pelos fornecedores, com a finalidade de mostrar a projeção de desembolso com as compras que são importantes para a elaboração do orçamento

do fluxo de caixa, porque as matérias-primas representam uma grande parcela dos gastos gerais de produção.

4.4.1.5 Orçamento custo do produto vendido (industrialização)

Com base nos orçamentos de produção elaborados, já é possível fazer o orçamento do custo dos produtos vendidos referentes à industrialização.

Na primeira linha da planilha consta o valor do estoque inicial (este valor tem base nas informações fornecidas pela escrituração contábil disponibilizada pelo setor contábil terceirizado). Os valores extraídos do orçamento produto prontos (APÊNDICE R) mais os valores dos custos gerais de fabricação (APÊNDICE Q), subtraindo o valor do estoque inicial, obtém-se (na última linha) o valor do CPV dos produtos industrializados.

Para um melhor entendimento, no Quadro 33 consta um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha, sendo que a planilha analítica, com os doze meses, encontra-se no Apêndice S.

Quadro 33 – Orçamento do custo dos produtos vendidos

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total
Estoque inicial	23.177	23.177	23.177	23.177	...	
Consumo matérias-primas	44.490	44.825	69.272	40.059	...	670.942
Custos gerais de fabricação	6.527	6.527	6.527	6.527	...	78.324
(-) Estoque final	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	...	
CPV	51.017	97.705	122.153	92.939	...	1.259.153

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O cálculo do custo dos produtos vendidos do período é feito através das somas dos gastos incorridos no processo produtivo, ou seja, o custo de aquisição da matéria-prima e mais os gastos gerais de fabricação.

De acordo com as projeções de venda, parte dos produtos é baixada para a demonstração do resultado na forma de custo dos produtos vendidos e parte é levada ao estoque, compondo esta conta no balanço patrimonial projetado.

4.5 Orçamento compras de produto revenda

O orçamento das compras de produtos revenda abrange todos os itens envolvidos na atividade de revenda, ou seja, produtos adquiridos prontos e disponibilizados de imediato para revenda, isentos de processo produtivo.

Primeiramente dividiu-se a planilha em meses e por produtos; e, os dados utilizados foram, a base atual dos preços de aquisição dos produtos revenda já considerados os reajustes semestrais para o ano vigente e os dados da projeção anual das quantidades física de vendas produtos revenda, conforme dados nos Quadro 34 e 35, sendo que a tabela analítica com todos os produtos e seus preços encontram-se no Apêndice T e Apêndice C.

Quadro 34 – Tabela de preço aquisição produtos de revenda

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produtos revenda	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI	Preço N.F. C/PI
adesivo brilho	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20
adesivo fosco	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45
autocopia tivo cb - br	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62
autocopia tivo cfb az	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
autocopia tivo cfb cn -	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
autocopia tivo cfb rs	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 35 – Quantidades físicas produtos revenda

Compras mensais	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE
superbond 75 (g/m ²) ro - 500 fls	1.023	1.746	722	710	1.011	710	1.457	1.035	638	855	915	313
superbond 750 (g/m ²) vd- 500 fls	179	155	95	179	191	71	179	83	24	24	95	119
couche brilh0- 90 (g/m ²) 64x88	393	222	393	257	171	94	-	-	222	163	137	111
couche brilh0- 90 (g/m ²) 66x96	118	50	76	118	17	76	34	-	42	17	50	17
couche brilh0- 115 (g/m ²) 64x88	84	50	160	92	25	42	67	8	59	34	59	25
couche brilho- 115 (g/m ²) 66x96	101	25	59	118	101	76	42	3	34	8	50	8
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Para a elaboração do orçamento de compras dos produtos de revenda, multiplicou-se o preço de aquisição dos produtos de revenda pelas quantidades físicas projetadas, obtendo-se o valor de compra mensal de cada produto e na ultima coluna o valor de compra anual de cada produto. Na ultima linha o total geral das compras de todos os produtos de revenda e o total anual.

O Quadro 36 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha do orçamento de compras produtos revenda.. A planilha analítica com todos os produtos encontra-se no Apêndice V.

Quadro 36 – Orçamento compra de produtos revenda

Compras mensais	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total geral
adesivo brilho	10.442	17.813	7.371	7.248	...	113.636
adesivo fosco	1.867	1.618	996	1.867	...	14.559
autocopiativo cb - br 250 fls	4.964	2.806	4.964	3.237	...	27.301
autocopiativo cfb az 250 fls	1.644	704	1.057	1.644	...	8.571
autocopiativo cfb cn - 250 fls	1.174	704	2.231	1.292	...	9.862
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	1.409	352	822	1.644	...	9.275
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O orçamento de compras dos produtos prontos da industrialização somado ao orçamento de compras dos produtos revenda (totalizando o valor das compras anuais em valores mais os dados como volume das quantidades físicas e os prazos

de pagamentos fornecidos pelos fornecedores) formam uma base de dados importantes para a elaboração do orçamento custo das mercadorias vendidas produtos de revenda.

4.5.1 Orçamento custo das mercadorias vendidas revenda

O orçamento do CMV - custo das mercadorias vendidas - foi elaborado levando em consideração os orçamentos já finalizados: compras dos produtos de revenda (APÊNDICE U) e o orçamento das quantidades físicas revendas (APÊNDICE C).

O cálculo do CMV para o período 2017 foi considerado custo de aquisição das mercadorias de revenda conforme informações do Apêndice U. Quanto ao valor de estoque inicial e final mantido na planilha, refere-se o estoque constante no inventário de 2016 (informações fornecidas pela escrituração contábil disponibilizada pelo setor contábil terceirizado) e foi considerado como estoque mínimo a ser mantido pela empresa mensalmente, por este motivo um valor é subtraído do outro se obtendo resultado zero.

O Quadro 37 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha do CMV, sendo que a planilha analítica, com os doze meses, encontra-se no Apêndice V.

Quadro 37 - Orçamento custo mercadorias vendidas

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total
Estoque inicial	73.785	73.785	73.785	73.785	...	
Consumo matéria-prima	67.271	74.513	63.983	50.557	...	657.249
(-) Estoque final	(73.785)	(73.785)	(73.785)	(73.785)	...	
CMV==>	67.271	74.513	63.983	50.557	...	657.249

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Após as projeções de venda, parte dos produtos de revenda é baixada para a demonstração do resultado na forma de custo das mercadorias vendidas e parte é levada ao estoque, compondo esta conta no balanço patrimonial projetado.

4.6 Orçamento dos pagamento a fornecedores

No orçamento de pagamento a fornecedores ano de 2017, foi considerado o prazo de pagamento atual da empresa: 30/45/60 dias, com prazo médio 45 (quarenta e cinco) dias, porém, devido compras serem efetivadas início do mês de cada mês, o prazo de pagamento da 2ª e 3ª parcelas, será no segundo mês. Essas informações são necessárias para a projeção das saídas de caixas que são utilizadas na elaboração deste orçamento.

Para elaboração da planilha foram somados os valores referentes ao consumo da matéria-prima da industrialização (APÊNDICE W) e consumo de matéria-prima revenda (APÊNDICE X). No Quadro 38, demonstra-se a forma adotada para elaborar este orçamento, sendo que a planilha analítica com os todos os meses e valores encontram-se no Apêndice Y.

Quadro 38 – Cronograma geral de pagamento a fornecedores

Mês	Valor do faturamento	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total
Janeiro-17	111.762	-	36.455	72.910	-	...	109.364
Fevereiro-17	119.338	-	-	38.981	77.961	...	116.942
Março-17	133.256	-	-	-	43.171	...	129.514
Abril-17	90.616	-	-	-	-	...	88.422
Mai-17	146.672	-	-	-	-	...	142.402
Junho-17	99.115	-	-	-	-	...	95.989
Julho-17	95.553	-	-	-	-	...	93.237
Agosto-17	140.521	-	-	-	-	...	136.472
Setembro-17	118.190	-	-	-	-	...	115.379
Outubro-17	116.025	-	-	-	-	...	111.711
Novembro-17	99.356	-	-	-	-	...	96.192
Dezembro-17	57.789	-	-	-	-	...	56.214
Total==>	1.328.191	-	36.455	111.890	121.133	...	1.291.838

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Para elaboração da planilha deste orçamento foi necessário considerar o saldo a pagar de fornecedores remanescentes do ano de 2016, acrescentando o

valor das compras (industrialização + revenda), subtraindo o valor dos pagamentos dos fornecedores no mês corrente, obtendo-se o saldo final a pagar do mês, que será o saldo inicial do mês seguinte e assim sucessivamente até chegar ao final do ano vigente.

O Quadro 39 é um demonstrativo da forma adotada para desenvolver a planilha, sendo que a planilha analítica, com os doze meses, encontra-se no Apêndice Z.

Quadro 39 – Orçamento dos pagamentos a fornecedores

Saldo contas a pagar					
Contas	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	...
Saldo inicial	261.594	286.158	281.843	216.010	...
Valor das compras	111.762	119.338	133.256	90.616	...
Valores dos pagamentos	-	- 36.455	- 111.890	- 121.133	...
Saldo anterior	- 87.198	- 87.198	- 87.198	-	...
Saldo final	286.158	281.843	216.010	185.494	...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Os dados do orçamento dos fornecedores serão utilizados na elaboração do orçamento do fluxo de caixa e no balanço patrimonial projetado.

4.7 Orçamento despesas operacionais

Este orçamento teve como base as informações fornecidas pela gestora da empresa, juntamente com dados oriundos da escrituração contábil disponibilizada pelo setor contábil terceirizado.

O orçamento das despesas operacionais constitui-se de: quadro dos financiamentos e das despesas administrativas, comerciais, financeiras.

4.7.1 Orçamento dos financiamentos

O orçamento dos financiamentos é um resumo de todos os empréstimos contratados junto às instituições bancárias e com terceiros com a finalidade de captação de recursos utilizados para capital de giro e financiamento de veículos.

Os Quadros 40, 41, 42, formam um demonstrativo do montante desembolsado pela empresa com pagamentos de juros, amortização do valor do capital e valor das parcelas mensais, para financiamentos bancários, financiamentos veículos e utilização do limite do cheque especial:

Quadro 40 – Financiamentos bancários

Mês	Juros pagos	Amortização capital	Valor das parcelas mês
janeiro-17	5.265,69	9.808,99	15.074,68
fevereiro-17	5.077,65	10.158,99	15.236,64
março-17	4.753,70	10.280,45	15.034,15
abril-17	4.431,69	9.772,04	14.203,73
maio-17	4.137,30	8.626,62	12.763,92
junho-17	3.889,27	8.874,65	12.763,92
julho-17	3.633,00	9.130,92	12.763,92
agosto-17	3.368,15	8.960,79	12.328,94
setembro-17	3.121,83	8.748,16	11.869,99
outubro-17	2.889,63	8.790,03	11.679,66
novembro-17	2.661,96	9.017,70	11.679,66
dezembro-17	2.427,95	9.061,95	11.489,90
Total==>	45.657,82	111.231,30	156.889,12

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 41 – Financiamento veículos

	Juros	Amortização	PMT
janeiro-17	1.754,30	2.189,35	3.943,65
fevereiro-17	1.713,29	2.230,36	3.943,65
março-17	1.671,47	2.272,18	3.943,65
abril-17	1.628,83	2.314,82	3.943,65
maio-17	1.585,34	2.358,31	3.943,65

(Continua...)

(Conclusão)

	Juros	Amortização	PMT
junho-17	1.541,00	2.402,66	3.943,65
julho-17	1.495,77	2.447,88	3.943,65
agosto-17	1.449,65	2.494,00	3.943,65
setembro-17	1.402,62	2.541,04	3.943,65
outubro-17	1.354,65	2.589,01	3.943,65
novembro-17	1.305,72	2.637,93	3.943,65
dezembro-17	1.255,83	2.687,83	3.943,65
Total===>	18.158,49	29.165,36	47.323,85

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 42 – Financiamento cheque especial

Mês	Limite utilizado	Juros ao mês	% juros a.m
janeiro-17	15.880	2.044	13%
fevereiro-17	15.880	2.044	13%
março-17	15.880	2.044	13%
abril-17	15.880	2.044	13%
junho-17	15.880	2.044	13%
julho-17	15.880	2.044	13%
agosto-17	15.880	2.044	13%
setembro-17	15.880	2.044	13%
outubro-17	15.880	2.044	13%
novembro-17	15.880	2.044	13%
dezembro-17	15.880	2.044	13%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Os financiamentos junto a terceiros conforme apresenta o quadro 43 não têm previsão de prazo de pagamento, porém, estas informações serão utilizadas para elaboração do balanço patrimonial projetado.

Quadro 43 – Financiamento com terceiros

Terceiros	Valor empréstimo
J.L	18.516
R.A	78.277
Total CP ==>	96.793
P.S	37.927
D. R	10.001
Total LP ==>	47.928

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

As informações contidas na elaboração do orçamento dos financiamentos são base importante para elaboração dos demais orçamentos: orçamento das despesas financeiras, DRE, fluxo de caixa e balanço patrimonial projetado; esse orçamento tem por finalidade prever tudo o que for relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos e os pagamentos previstos.

4.7.2 Orçamento das despesas operacionais

O orçamento das despesas operacionais foi constituído por despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais) ou seja, todos os gastos incorridos no período projetado.

Os dados para a elaboração das planilhas foram fornecidos pela gestora da empresa, juntamente com os dados da escrituração contábil disponibilizado pela contabilidade terceirizada e pelo orçamento dos financiamentos. Quanto à organização da planilha, dividiu-se em meses e por contas, inserindo nas últimas colunas o total da despesa anual e o percentual que cada conta representa em relação ao total geral de cada planilha.

Os Quadros 44, 45 e 46 apresentam-se como demonstrativos de como o orçamento das despesas operacionais foi elaborado, sendo que a planilha analítica contendo todos os meses, contas, valores, percentuais, consta no Apêndice AA.

Quadro 44 – Despesas administrativas

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total	%
Salários indiretos	-	-	-	-	...	-	0%
Encargos sociais	-	-	-	-	...	-	0%
Pró-labore	2.813	2.813	2.813	2.813	...	33.761	27%
Encargos sociais	-	-	-	-	...	-	0%
Água	132	132	132	132	...	1.582	1%
Aluguel	2.100	2.100	2.100	2.100	...	25.200	20%
Assinatura jornal	43	43	43	43	...	516	0%
Associação de classe	-	-	-	-	...	-	0%
....
Totais====>	10.379	10.379	10.379	10.379		124.551	100 %

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 45 – Despesas comerciais

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total	%
Salários indiretos	2.300	2.300	2.300	2.300	...	27.600	34%
Encargos sociais	667	667	667	667	...	8.004	10%
Telefone	500	500	500	500	...	6.000	7%
Despesa c/veículo	861	861	861	861	...	10.334	13%
Combustível	1.775	1.775	1.775	1.775	...	21.302	26%
Pedágios	109	109	109	109	...	1.308	2%
Desp. viagem funcionário	265	265	265	265	...	3.184	4%
Frete s/vendas	363	363	363	363	...	4.360	5%
...	0%
Totais====>	6.841	6.841	6.841	6.841	...	82.092	100%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Quadro 46 – Resumo das despesas operacionais

Despesas operacionais totais	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total	%
Total Geral=>	17.220	17.220	17.220	17.220	...	206,643	100%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Do total das despesas operacionais de R\$ 206.643,00 (Duzentos e seis mil, seiscentos e quarenta e três reais), atribui-se: 60% a despesas administrativas; 40% para as despesas comerciais (valores fixos mensais).

O Orçamento de despesas operacionais fornece informações importantes sobre os futuros desembolsos mensais da empresa e servem de base para a tomada de decisões, DRE projetada, DFC projetado.

4.7.3 Despesas financeiras

O orçamento das despesas financeiras foi elaborado, considerando o valor pago a título de juros sobre a remuneração do capital de terceiros, que neste caso, são empréstimos contratados junto as instituições bancárias para aquisição do veículo (sprinter), capital de giro para reposição de estoque e pagamento de obrigações a pagar, utilização do cheque especial e das demais despesas financeiras mensais (despesa c/registro de títulos, despesas cartório, entre outros).

Para elaboração deste orçamento, dividiu-se a planilha em meses e por conta. Quanto aos valores, os mesmos foram migrados dos quadros de financiamentos nº(s):40, 41, 42.

No Quadro 47 apresenta-se como demonstrativo de como o orçamento das despesas financeiras foi elaborado, sendo que a planilha analítica contendo todos os meses, contas, valores, percentuais, consta no Apêndice AG.

Quadro 47 – Despesas financeiras

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...	Total	%
Juros financiamento veículos	1.754	1.713	1.671	1.629	...	18.158	17%
Juro financiamento empréstimo	5.266	5.078	4.754	4.432	...	45.658	43%
Juros cheque especial	2.044	2.044	2.044	2.044	...	24.528	23%
Demais despesas financeiras	1.537	1.537	1.537	1.537	...	18.440	17%
Totais====>	10.601	10.372	10.006	9.641	...	106.785	100%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

As despesas financeiras no primeiro mês são as mais elevadas, decrescendo nos meses subsequentes devido menor amortização dos juros dos financiamentos e maior amortização do capital.

As informações contidas neste orçamento são base para elaboração da DRE projetada e com influencia direta no resultado operacional do período projetado.

Com a finalização de todas as planilhas de projeções de vendas, custos e despesas, criam-se condições suficientes para a realização das demonstrações contábeis projetadas.

4.8 Demonstrações contábeis projetadas

As demonstrações contábeis projetadas e elaboradas são: demonstrativo do resultado do exercício, balanço patrimonial e o demonstrativo de fluxo de caixa.

Estas demonstrações são uteis na análise da continuidade do negócio da empresa.

4.8.1 Demonstrativo do resultado do exercício projetado

A demonstração do resultado projetado reúne basicamente todos os orçamentos parciais até aqui desenvolvidos.

A elaboração da projeção da demonstração do resultado do exercício evidencia a receita operacional bruta, as incidências sobre as vendas, o custo dos produtos e mercadorias vendidas, as despesas operacionais e a projeção do lucro líquido mensal, conforme se apresenta no Quadro 48:

Quadro 48 – Demonstrativo do resultado do exercício projetado

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total a.a	%
Receita Bruta Operacional	146.771	156.178	170.980	117.844	187.616	126.463	124.025	178.222	152.693	144.830	126.059	76.011	1.707.691	113%
(-) deduções da ROB	(8.811)	(9.360)	(10.366)	(7.100)	(11.392)	(7.703)	(7.474)	(10.823)	(9.198)	(8.905)	(7.691)	(4.598)	(103.420)	6%
(-) Simples Nacional	(8.811)	(9.360)	(10.366)	(7.100)	(11.392)	(7.703)	(7.474)	(10.823)	(9.198)	(8.905)	(7.691)	(4.598)	(103.420)	6%
(=) Receita Operacional Líquida	137.960	146.818	160.614	110.745	176.224	118.760	116.551	167.399	143.495	135.924	118.368	71.413	1.604.271	100%
(-) Custo das Vendas	(118.289)	(125.865)	(139.783)	(97.144)	(153.199)	(105.642)	(102.080)	(147.048)	(124.717)	(122.552)	(105.883)	(64.316)	(1.406.516)	-88%
(=) Lucro Bruto	19.671	20.953	20.832	13.601	23.025	13.119	14.471	20.352	18.778	13.372	12.485	7.097	197.755	12%
(-) Despesas Operacionais	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(18.757)	(225.083)	-13%
Administrativas	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(10.379)	(124.551)	-8%
Comerciais	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(6.841)	(82.092)	-5%
(=) Resultado antes das despesas e receitas financeiras	914	2196	2075	(5.156)	4268	(5.638)	(4.286)	1595	21	(5.384)	(6.272)	(11.660)	(27.329)	-1%
(-) Despesas financeiras	(10.601)	(10.372)	(110.006)	(9.641)	(9.303)	(9.011)	(8.709)	(8.398)	(8.105)	(7.825)	(7.548)	(7.264)	(106.785)	-6%
(=) Resultado antes tributos s/o lucro	(8.150)	(6.639)	(6.395)	(13.260)	(3.499)	(13.113)	(11.459)	(5.267)	(6.548)	(11.673)	(12.284)	(17.388)	(115.673)	-7%
(-) Tributos s/o lucro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
(=) Resultado líquido do período	(8.150)	(6.639)	(6.395)	(13.260)	(3.499)	(13.113)	(11.459)	(5.267)	(6.548)	(11.673)	(12.284)	(17.388)	(115.673)	-7%

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

A elaboração da demonstração do resultado do exercício projetado demonstra que a empresa obtém resultado negativo dentro do nível de operação estimado, em todos os meses projetados. O elevado valor das despesas financeiras projetadas impacta de forma direta neste resultado, acompanhado pelas despesas administrativas.

A demonstração do resultado do exercício reúne informações gerenciais importantes e as transforma em fonte de dados para análises posteriores.

4.8.2 Balanço patrimonial projetado

O balanço patrimonial projetado foi elaborado com bases mensais, seguindo o mesmo procedimento adotado com todo o sistema orçamentário, de modo a demonstrar a evolução e a posição patrimonial projetada da empresa.

A elaboração deste orçamento partiu de um balanço inicial com dados reais da empresa, conforme registros na escrituração contábil disponibilizada pelo setor contábil terceirizado, completado mensalmente com dados resumidos dos demais orçamentos projetados anteriores.

O Quadro 49 projeta o balanço patrimonial referente ao total do ativo e sua evolução nos meses projetados de janeiro a dezembro de 2017:

Quadro 49 – Total do ativo balanço patrimonial projetado 2017

	Abertura	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
ATIVO CIRCULANTE	275.322	290.410	270.454	189.519	133.229	156.731	124.190	72.385	107.300	101.219	67.298	30.182	(47.957)
Disponibilidades	1.000	(85.589)	(192.297)	(264.807)	(284.033)	(284.467)	(312.625)	(317.742)	(329.095)	(352.544)	(361.247)	(374.872)	(393.233)
Banco c/mov	1.000	(85.589)	(192.297)	(264.807)	(284.033)	(284.467)	(312.625)	(317.742)	(329.095)	(352.544)	(361.247)	(374.872)	(393.233)
Clientes	95.657	197.333	284.086	275.661	238.597	262.533	258.150	211.462	257.730	275.098	249.879	226.390	166.611
Estoques	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665	178.665
Produtos industrialização	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970	52.970
Produtos revenda	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695	125.695
ATIVO NÃO CIRCULANTE	280.068	278.439	276.810	275.181	273.553	271.922	270.294	268.665	267.036	265.407	263.778	262.150	260.520
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932	86.932
Ações judiciais	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641	80.641
Integralização capital social	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291	6.291
IMOBILIZADO	193.136	191.507	189.878	188.249	186.621	184.990	183.362	181.733	180.104	178.475	176.846	175.218	173.588
Máquinas e equipamentos	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790	56.790
(-) Depreciação acumulada	(8.635)	(9.108)	(9.581)	(10.054)	(10.528)	(11.001)	(11.474)	(11.947)	(12.421)	(12.894)	(13.367)	(13.840)	(14.314)
Veículo Sprinter	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000	112.000
(-) Depreciação acumulada	(11.200)	(11.900)	(12.600)	(13.300)	(14.000)	(14.700)	(15.400)	(16.100)	(16.800)	(17.500)	(18.200)	(18.900)	(19.600)
Veículo Fox	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
(-) Depreciação acumulada	(1.808)	(2.067)	(2.325)	(2.583)	(2.841)	(3.100)	(3.357)	(3.616)	(3.874)	(4.132)	(4.391)	(4.648)	(4.907)
Móveis e utensílios	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371	2.371
(-) Depreciação acumulada	(594)	(614)	(634)	(653)	(673)	(693)	(713)	(732)	(752)	(772)	(792)	(811)	(831)
Equipamento informática	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515	4.515
(-) Depreciação acumulada	(2.765)	(2.840)	(2.915)	(2.991)	(3.066)	(3.141)	(3.216)	(3.292)	(3.367)	(3.442)	(3.517)	(3.593)	(3.668)
Equipamento telefonia	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299	6.299
(-) Depreciação acumulada	(837)	(889)	(942)	(994)	(1.047)	(1.099)	(1.152)	(1.204)	(1.257)	(1.309)	(1.362)	(1.414)	(1.467)
Escritório novo	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
(-) Depreciação acumulada	-	(50)	(100)	(150)	(200)	(250)	(300)	(350)	(400)	(450)	(500)	(550)	(600)
TOTAL DO ATIVO==>	555.390	568.848	547.264	464.700	406.781	428.654	394.485	341.050	374.336	366.626	331.076	292.332	212.563

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Já no Quadro 50 foi projetada a evolução do passivo circulante, passivo não circulante e patrimônio líquido; e, na última linha, consta o total passivo.

Quadro 50 – Total do passivo do balanço patrimonial projetado 2017

	Abertura	Jan 17	Fev 17	Mar 17	Abr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Ago 17	Set 17	Out 17	Nov 17	Dez 17
PASSIVO CIRCULANTE	627.998	661.605	659.049	595.432	562.859	599.216	589.436	559.039	609.047	619.174	606.675	591.870	541.239
Financiamentos veículos	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165	29.165
Empréstimo a pagar	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231	111.231
Cheque especial	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440	20.440
Empréstimo terceiros a pagar	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793	96.793
Fornecedores	261.594	286.158	281.843	216.010	185.494	216.349	209.048	177.670	223.119	233.660	220.244	205.444	156.695
INSS a recolher	774	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943
FGTS a recolher	778	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461
Prov. 13º salário	-	480	960	1.441	1.921	2.401	2.881	3.361	3.842	4.322	4.802	5.282	5.762
Encargos 13º salário	-	38	77	115	154	192	230	269	307	346	384	423	461
Provisão de férias	2.045	640	1.280	1.921	2.561	3.201	3.841	4.482	5.122	5.762	6.402	7.043	7.683
Encargos prov. férias	675	51	102	154	205	256	307	359	410	461	512	563	615
Salários a pagar	3.288	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632
Simples Nacional	2.455	8.811	9.360	10.366	7.100	11.392	7.703	7.474	10.823	9.198	8.905	7.691	4.598
Impostos vencidos- ICMS	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387	82.387
Imp. vencidos- Simples Nacional	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372	16.372
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	187.410	175.411	163.022	150.469	138.383	127.398	116.120	104.542	93.087	81.798	70.419	58.763	47.013
Financiamentos veículos LP	65.554	63.364	61.134	58.862	56.547	54.189	51.786	49.338	46.844	44.303	41.714	39.076	36.388
Empréstimo a pagar - LP	73.928	64.119	53.960	43.679	33.907	25.281	16.406	7.275	(1.686)	(10.434)	(19.224)	(28.242)	(37.304)
Empréstimo a terceiros - LP	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928	47.928
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	(260.018)	(268.168)	(274.807)	(281.201)	(294.462)	(297.960)	(311.073)	(322.532)	(327.799)	(334.347)	(346.019)	(358.303)	(375.691)
Capital social	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(440.018)	(448.168)	(454.807)	(461.201)	(474.462)	(477.960)	(491.073)	(502.532)	(507.799)	(514.347)	(526.019)	(538.303)	(555.691)
TOTAL PASSIVO➔	555.390	568.848	547.264	464.700	406.781	428.654	394.485	341.050	374.336	366.626	331.076	292.332	212.563

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Através do balanço patrimonial projetado foi possível realizar uma análise quanto à composição, liquidez dos bens, direitos e obrigações e patrimônio líquido, bem como a evolução no decorrer dos meses projetados.

Quanto aos valores dos impostos inadimplentes de Simples Nacional e ICMS (diferencial de alíquota), em 2017 o setor contábil terceirizado estará solicitando o parcelamento de ambos, para que a empresa não seja excluída do simples nacional.

Já sabemos que bens, direitos e obrigações que compõem o patrimônio são avaliados em moeda (aspecto quantitativo). Assim, somando os valores dos bens e direitos, obtém-se o total do ATIVO; da mesma forma, somando os valores das obrigações, teremos o total do PASSIVO.

No balanço patrimonial projetado é possível verificar que o total do ativo é menor que o passivo em todos os meses projetados, gerando uma situação líquida negativa, onde os valores que compõem o ativo não são suficientes para cobrir as obrigações a pagar. Essa diferença negativa é lançada como prejuízo do exercício, no grupo contábil patrimônio líquido; conseqüentemente, a empresa apresenta um passivo a descoberto.

4.8.3 Demonstrativo de fluxo de caixa projetado 2017

O demonstrativo do fluxo de caixa projetado demonstra os ingressos de receitas e os desembolsos necessários para a realização dos demais orçamentos.

A demonstração do fluxo de caixa projetado foi elaborada pelo método direto e demonstra os ingressos de receitas da atividade operacional e os desembolsos necessários para pagamento do fluxo de caixa operacional (matéria-prima, despesa com pessoal, gastos gerais, pagamentos de tributos sobre vendas) e fluxo de caixa de capital (pagamento de amortizações financiamentos), conciliando seus saldos no início e no final do período projetado.

O Quadro 51 – Demonstrativo de fluxo de caixa projetado é elaborado mensalmente e reúne dados dos orçamentos já finalizados:

Quadro 51 – Demonstrativo de fluxo de caixa projetado

Fluxo de caixa Método Direto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / a.a
Ingressos	45.095	69.425	179.405	154.908	163.680	130.846	170.713	131.954	135.325	170.048	149.548	135.790	1.636.738
Ingressos das receitas	45.095	69.425	179.405	154.908	163.680	130.846	170.713	131.954	135.325	170.048	149.548	135.790	1.636.738
Saldo inicial de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Desembolsos	119.685	163.744	239.362	162.048	153.128	147.727	164.251	131.852	147.485	167.372	151.518	142.401	1.890.575
Materiais	87.198	123.653	199.088	121.133	115.817	106.416	126.931	95.072	107.649	129.441	114.156	106.538	1.433.092
Matéria prima	87.198	123.653	199.088	121.133	115.817	106.416	126.931	95.072	107.649	129.441	114.156	106.538	1.433.092
Pessoal	7.560	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	9.037	106.963
Salários	3.288	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	7.632	87.244
Pró-labore	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Inss	774	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	11.151
Fgts	778	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	5.848
Férias	2.045	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.045
13 salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Encargos s/férias	675	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	675
Encargos s/13 sal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Indenizações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Gastos gerais	22.472	22.243	21.877	21.513	21.175	20.882	20.581	20.270	19.977	19.696	19.420	19.136	249.243
Manutenção maquinas	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	380
Energia eletrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Despesa c/veículo	861	861	861	861	861	861	861	861	861	861	861	861	10.334
Combustível	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775	21.302
Pedagios	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1.308
Desp. Viagem funcionário	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.184
Frete s/vendas	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	4.360
Agua	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.582
Aluguel	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Assinatura jornal	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	516
Associação de classe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Certificado digital	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Combustível carro empresa	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.002
Confraternização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Desp. Cartoriais	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.798
Despesa correio	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	236
Desp. Despachante / Detran	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020
DESP. IPI	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

(Continua...)

(Continuação)

Fluxo de caixa Método Direto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / a.a
Estacionamento rotativo	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	131
Desp. Manutenção extintores	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	228
Desp. Manutenção informática	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1.840
Desp. Manut. Máquina/imobilizado	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	110
Desp. Manut. Prédio	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	2.793
Desp. Manut. Telefones /central	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	138
Desp. Manut. Veículos	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	4.092
Desp. Uso e consumo	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.356
Desp. Viagem/treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Energia elétrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Honorários contábeis	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	10.248
Honorários advogados	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3.428
Honorários acessoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Mensalidades internet	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.918
Impostos prefeitura/alvara, iptu, taxas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	304
Material de expediente	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020
Seguro /veículos/predial/máquina	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2.631
Serasa	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	8.655
Mensalidades hospedagem sistema	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.180
Telefone fixo+celular	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	13.802
Uniformes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Vigilância monitorada	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.708
Juros pagos	10.601	10.372	10.006	9.641	9.303	9.011	8.709	8.398	8.105	7.825	7.548	7.264	106.785
Outros	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	90
Impostos	2.455	8.811	9.360	10.366	7.100	11.392	7.703	7.474	10.823	9.198	8.905	7.691	101.277
Simples nacional	2.455	8.811	9.360	10.366	7.100	11.392	7.703	7.474	10.823	9.198	8.905	7.691	101.277
Icms - dif alíquota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

(Continua...)

(Conclusão)

Fluxo de caixa Método Direto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / a.a
FLUXO DE CAIXA – OPERACIONAL	(74.590)	(94.319)	(59.957)	(7.140)	10.551	(16.881)	6.461	102	(12.160)	2.676	(1.969)	(6.611)	(253.838)
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	11.998	12.389	12.553	12.087	10.985	11.277	11.579	11.455	11.289	11.379	11.656	11.750	140.397
Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Prédio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Máquinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
AMORTIZAÇÕES	11.998	12.389	12.553	12.087	10.985	11.277	11.579	11.455	11.289	11.379	11.656	11.750	140.397
Veículos	2.189	2.230	2.272	2.315	2.358	2.403	2.448	2.494	2.541	2.589	2.638	2.688	29.165
Emprestimos	9.809	10.159	10.280	9.772	8.627	8.875	9.131	8.961	8.748	8.790	9.018	9.062	111.231
FLUXO DE CAIXA – GERAL	(86.589)	(106.709)	(72.509)	(19.227)	(434)	(28.158)	(5.117)	(11.353)	(23.449)	(8.703)	(13.625)	(18.361)	(394.234)
SALDO PROJETADO													
INICIAL	1.000	(85.589)	(192.297)	(264.807)	(284.034)	(284.467)	(312.625)	(317.743)	(329.096)	(352.545)	(361.248)	(374.874)	
FINAL	(85.589)	(192.297)	(264.807)	(284.034)	(284.467)	(312.625)	(317.743)	(329.096)	(352.545)	(361.248)	(374.874)	(393.234)	

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Após a finalização do demonstrativo de fluxo de caixa, foi possível verificar a incapacidade da empresa de gerar fluxos de caixa líquidos positivos no decorrer de suas atividades.

Nos próximos orçamentos serão calculados a margem de contribuição de cada produto e ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro e assim verificar qual o faturamento e as quantidades que viabilizam gerar fluxos positivos no decorrer do período.

4.9 Margem de contribuição

Finalizadas as demonstrações contábeis projetadas, o próximo passo no orçamento foi analisar a margem de contribuição, ou seja, quanto sobra de receita para pagar os custos fixos e ter lucro.

Como a empresa possui duas atividades (industrialização e de revenda), foi necessário analisar as margens de contribuição por atividade e por produto, para verificar quais marcas são viáveis para permanecer no *mix* dos produtos de estoque.

Para realizar o cálculo foi necessário organizar planilhas com o custo variável unitário dos produtos da industrialização e de revenda. No Quadro 52 é apresentado um demonstrativo de como foi organizado o custo variável dos produtos de industrialização, sendo que a planilha analítica com todos os itens encontra-se no Apêndice AB.

Quadro 52 – Custo variável unitário industrialização

Custo variável unitário - industrialização			
Descrição dos produtos	Matéria Prima	Insumos	CV Unitário
duplex bobina 190(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
duplex bobina 200(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
duplex bobina 210(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
duplex bobina 225(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
duplex bobina 200(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	0,28	5,56
duplex bobina 215(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	0,28	5,56
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O custo variável dos produtos de revenda é o preço de aquisição mais frete. No Quadro 53 apresenta-se um demonstrativo de como foi organizado o custo variável dos produtos revenda, sendo que a planilha analítica com todos os itens encontra-se no Apêndice AC.

Quadro 53 – Custo variável unitário revenda

Custo variável unitário - revenda	Matéria-prima	Insumo	CV Unitário
adesivo brilho	10,20	0,00	10,20
adesivo fosco	10,45	0,00	10,45
autocopiativo cb - br 250 fls	12,62	0,00	12,62
autocopiativo cfb az 250 fls	13,99	0,00	13,99
autocopiativo cfb cn - 250 fls	13,99	0,00	13,99
autocopiativo cfb rs - 250 fls	13,99	0,00	13,99
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O cálculo da margem de contribuição dos produtos da industrialização e de revenda é obtido subtraindo do preço de venda unitário seu custo variável unitário

(preço de aquisição mais insumos). E, o cálculo em percentual é obtido dividindo margem de contribuição unitária pelo preço de venda unitário.

O Quadro 54 é um demonstrativo da análise da planilha da margem de contribuição unitária por produtos de industrialização que foi elaborada, sendo que a planilha analítica encontra-se no Apêndice AD.

Quadro 54 – Análise da margem de contribuição por produto industrialização

Produto	A) PV	B) CV Unitário	C) (=) M.C	% = C/A
Produto 01	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 02	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 03	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 04	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 05	6,45	5,56	0,89	14%
Produto 06	6,45	5,56	0,89	14%
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

E, o Quadro 55 é um demonstrativo da análise dos produtos de revenda; a planilha analítica encontra-se no Apêndice AE.

Quadro 55 – Análise da margem de contribuição por produto revenda

Produto	A) PV	B) CV unitário	C) M.C	% C/A
Produto 01	14,08	10,20	3,87	28%
Produto 02	14,08	10,45	3,63	26%
Produto 03	18,91	12,62	6,30	33%
Produto 04	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 05	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 06	19,46	13,99	5,47	28%
...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O cálculo da margem de contribuição por produto permite entender qual o preço de venda ideal, de modo a gerar o volume de vendas necessário para a sustentabilidade financeira da empresa; neste caso, os produtos de revenda apresentam uma margem de contribuição mais elevada.

Finalizada a análise de cálculo individual da margem de contribuição por produto elaborou-se o cálculo da margem de contribuição total. O primeiro dado obtido foi o preço de venda médio líquido, obtido através da divisão da receita operacional líquida (ROL) pela quantidade física vendida. O segundo dado é obtido da divisão do custo do produto (CPV+CMV) pela quantidade física vendida, subtraindo do preço de venda médio o custo variável médio, obtendo-se a margem de contribuição unitária. Em seguida foi calculada margem de contribuição total, obtida pela multiplicação da margem de contribuição unitária pela quantidade física vendida.

O Quadro 56 - Margem de contribuição total - é um demonstrativo de como esta planilha foi elaborada, sendo que a planilha analítica contendo todos os meses, contas e valores constam no Apêndice AF.

Quadro 56 – Margem de contribuição total

<u>DADOS INICIAIS</u>	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...
RECEITA TOTAL	146.771	156.178	170.980	117.844	...
QUANTIDADE DE VENDAS	18.006	20.366	23.369	14.960	...
<u>INCIDÊNCIAS VARIÁVEIS</u>	<u>(8.811)</u>	<u>(9.360)</u>	<u>(10.366)</u>	<u>(7.100)</u>	<u>...</u>
SIMPLES NACIONAL	(8.811)	(9.360)	(10.366)	(7.100)	...
<u>RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL</u>	<u>137.960</u>	<u>146.818</u>	<u>160.614</u>	<u>110.745</u>	<u>...</u>
<u>PREÇO MÉDIO LÍQUIDO</u>					
<u>RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL</u>	<u>137.960</u>	<u>146.818</u>	<u>160.614</u>	<u>110.745</u>	<u>...</u>
QUANTIDADE DE VENDAS	18.006	20.366	23.369	14.960	...
PREÇO MÉDIO LÍQUIDO	7,66	7,21	6,87	7,40	...
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL					
CPV (CUSTO VARIÁVEL)	111.762	119.338	133.256	90.616	...
QUANTIDADE DE VENDA	18.006	20.366	23.369	14.960	...
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL	6,21	5,86	5,70	6,06	...
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA					
PREÇO MÉDIO LÍQUIDO	7,66	7,21	6,87	7,40	...
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL	6,21	5,86	5,70	6,06	...
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,45	1,35	1,17	1,35
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL					

(Continua...)

(Conclusão)

DADOS INICIAIS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	...
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,45	1,35	1,17	1,35	...
QUANTIDADE DE VENDA	18.006	20.366	23.369	14.960	...
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	26.198	27.480	27.359	20.128	...
CF + DF	(34.348)	(34.119)	(33.753)	(33.389)	...
GASTOS GERAIS FABRICAÇÃO (CF)	6.527	6.527	6.527	6.527	...
DESPESAS OPERACIONAIS (DF)	27.821	27.592	27.226	26.861	...
RESULTADO	(8.150)	(6.639)	(6.395)	(13.260)	...

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

O Preço médio de vendas foi de R\$ 6,98 (seis reais e noventa e oito centavos) e a média dos custo unitário variável foi de R\$ 5,76 (cinco reais e setenta e seis centavos). Subtraindo-se um valor do outro se obtém a margem de contribuição média de R\$ 1,21 (hum real e vinte e um centavos), ou seja, o ganho bruto.

Do ganho bruto obtido (ou margem de contribuição total), deduzindo os custos fixos e despesas fixas, obtém-se o mesmo resultado negativo do demonstrativo do exercício (DRE), ou seja, comprovou-se que o valor dos desembolsos são superiores à margem de contribuição total advinda da receita líquida dos produtos.

Assim finalizado o cálculo da margem de contribuição das atividades de industrialização e revenda, tem –se informações para o calcular o ponto de equilíbrio.

4.10 Ponto de equilíbrio

Neste orçamento será calculado o ponto de equilíbrio econômico (PEE), ponto de equilíbrio contábil (PEC) e o ponto de equilíbrio financeiro (PEF), em quantidades, em quilos e valores. Nas fórmulas foram utilizadas nomenclaturas como: custos fixos (que se referem aos custos gerais de fabricação) e as despesas fixas (despesas operacionais).

No cálculo do ponto de equilíbrio econômico (PEE), acrescentou-se o lucro desejado para remunerar o capital próprio investido à soma dos custos fixos mais gastos fixos, dividiu-se tudo pela margem de contribuição unitária (mês), obtendo-se o resultado em quantidade (em quilos) dos produtos a serem vendidos no mês, que multiplicados pelo preço de venda médio líquido do mês, resultou no faturamento em valores. Fórmula: $PEE = CF + DF + \text{Lucro desejado} / \text{margem de contribuição unitária}$ = quantidades físicas x preço unitário de vendas = faturamento do mês em valores.

Em seguida foi calculado o ponto de equilíbrio contábil em valores e quantidade; foi utilizada a seguinte fórmula: gastos fixos mais despesas fixas mais o lucro desejado dividido pela margem de contribuição unitária, obtendo-se a quantidade física em quilos que multiplicado pelo preço de venda médio unitário é igual à receita operacional bruta, neste ponto o lucro é zero. Fórmula: $PEC = CF + DF / \text{margem de contribuição unitária}$ = quantidades físicas x preço unitário de vendas = faturamento do mês em valores.

E, por último, o ponto de equilíbrio financeiro, onde foram retiradas do cálculo as despesas não desembolsáveis como depreciação (inclusive nas despesas gerais de fabricação) e inclusive o valor das amortizações pagas de financiamentos; somou-se tudo e dividiu-se pela margem de contribuição unitária obtida em cada mês, obtendo a quantidade física em quilos que multiplicado pelo preço de venda médio unitário é igual à receita bruta operacional. Fórmula: $PEF = CF + DF - \text{depreciação} + \text{amortizações financiamentos} / \text{margem de contribuição unitária}$ = quantidades físicas x preço unitário de vendas = faturamento do mês em valores

O Quadro 57 demonstra como foram elaborados os pontos de equilíbrio econômico, contábil e financeiro, considerando uma média anual dos preços médio de venda, margem de contribuição unitária e despesas fixas, já os custos fixos mantiveram-se.

Quadro 57 – Ponto de equilíbrio

Pontos de equilíbrio	
Ponto de equilíbrio econômico = PEE	
CF + DF	26.119
Lucro	17.000
MC unit.	1,21
Preço venda unit.	6,98
Quantidade (kg)	35.617
ROB (\$)	248.450
Ponto de equilíbrio contábil = PEC	
CF + DF	26.119
Mc unit.	1,21
Preço venda unit.	6,98
Quantidade (kg)	21.575
ROB (\$)	150.497
Ponto de equilíbrio financeiro = PEF	
CF + DF	26.119
Deprec.	-1.629
Amortizações finame	12.000
MC unit.	1,21
Preço venda unit.	6,98
Quantidade (kg)	30.141
ROB (\$)	210.253

Fonte: Do autor, com base nos dados da empresa (2017).

Analisando o faturamento anual projetado para a empresa de R\$ 1.707.691,00 (hum milhão setecentos e sete mil, seiscentos e noventa e um reais), obtém-se uma média mensal de R\$ 142.308,00 (cento e quarenta e dois mil, trezentos e oito reais) de receita bruta operacional e 19.271 kg (dezenove toneladas, duzentos e setenta um quilos) de quantidades físicas vendidas. Ou seja, não se igualando aos dados obtidos no cálculo do ponto de equilíbrio contábil, onde o faturamento suficiente para pagar as despesas fixas e custos fixos é de R\$ 150.497,00 (cento e cinquenta mil quatrocentos e noventa e sete reais).

O conhecimento dos custos e despesas totais é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa. O conhecimento do ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro permite o planejamento de metas de vendas e faturamento que

cubram as despesas fixas e propiciem o lucro líquido; além disso, o ponto de equilíbrio serve para dar subsídios para a análise da continuidade ou descontinuidade de produtos, para verificar o impacto no que tange ao aumento de custos e preços, podendo a empresa se posicionar melhor frente aos concorrentes.

4.11 Controle orçamentário

Um dos objetivos do orçamento empresarial é o controle. Acrescenta-se que se trata de uma ferramenta de retroalimentação de informações para os planos orçamentários.

Já os planos orçamentários desenvolvidos no decorrer da atividade foram necessários para um acompanhamento mensal dos resultados obtidos entre o orçado e o real. Este acompanhamento permite uma identificação de possíveis falhas, possibilitando a eventual readequação das metas, servindo de norteador das atividades.

O controle orçamentário permite uma análise de quais os fatos é que motivam eventuais diferenças entre o orçado e o realizado, possibilitando a identificação de gargalos de produção, de mercado, de preços e de produtos, permitindo uma decisão rápida dos gestores de modo a eliminá-los ou minimizá-los.

5 CONCLUSÃO

Elaborar um orçamento não é o suficiente para gerar benefícios operacionais e financeiros para a empresa. O gestor deve verificar se o planejado está sendo realmente realizado, ou seja, acompanhar e controlar o orçamento proposto.

O controle é parte vital na gestão orçamentária. O sucesso de um planejamento orçamentário empresarial exige um acompanhamento rigoroso e criterioso e, ao mesmo tempo, flexível para que possa responder às mudanças que se apresentam. O inadequado acompanhamento pode resultar em prejuízos, ou até mesmo vitimar a empresa ao encerramento de suas atividades, pois é a base das informações para a tomada de decisões.

Buscou-se, através desta monografia, atender aos objetivos propostos de organizar o fluxo de operações da empresa (industrialização e de revenda), identificando todos os processos que envolvem a produção e comercialização dos produtos mais vendidos do *mix*; para esse feito, foi necessário tabular dados do ano de 2016 para servir de base para projeções e elaboração das peças e projeções orçamentárias de 2017.

A elaboração deste orçamento, realizada na SC Comércio de Papéis Eirelli - ME, teve como base os dados secundários coletados na própria empresa. Acrescenta-se que o referencial teórico serviu de base imprescindível para o estudo exploratório realizado e para a adequada análise dos dados e resultados obtidos; além de ser um incremento de aprendizado substancial para o aluno.

Para a proprietária da empresa, ciente das dificuldades financeiras enfrentadas até 2016, importa saber que sua empresa está em condições de permanecer no mercado. Porém, após as elaborações de todas as planilhas orçamentárias envolvendo faturamento, custos e despesas, constatou-se o contrário.

A elaboração do orçamento de vendas, dos produtos de industrialização e revenda, permitiu verificar antecipadamente a inviabilidade econômica da atividade de industrialização, visto que, as quantidades e valores das compras dos produtos de industrialização são superiores aos produtos de revenda, aumentando o desembolso com pagamento de matéria-prima num prazo inferior ao de revenda. Outro fator importante é o giro rápido dos estoques de revenda em relação à industrialização, já que os produtos são adquiridos prontos para a entrega. Complementando a análise, o resultado bruto da receita operacional da industrialização é inferior ao da revenda, fato este proveniente do preço de venda unitário daquela ser inferior ao preço de venda da revenda.

Quanto à atividade de revenda, para mantê-la, a empresa vai precisar de um aporte de capital ou a inclusão de mais um sócio que integralize este capital que viabilize a aquisição de estoque e, conseqüentemente, baixe o custo de aquisição dos produtos e reveja as despesas financeiras e administrativas e conseqüentemente não aumentando o valor dos financiamentos a pagar.

A inviabilidade se confirma ao projetar o fluxo de caixa, resultante do processo orçamentário, possibilitando a visualização das futuras necessidades de caixa do negócio proveniente da incapacidade da empresa de gerar fluxos de caixa líquidos positivos decorrentes de suas atividades atuais para pagamento de todos os desembolsos. Dados esses confirmados também nas demonstrações contábeis. Observa-se na DRE, que a empresa iria operar com prejuízo de R\$ 115.673,00 (cento e quinze mil, seiscentos e setenta e três reais) no período projetado, provocado pelo elevado custo dos produtos vendidos (devido ao prazo de pagamento), incluídas as despesas financeiras remanescentes dos financiamentos antigos e despesas administrativas.

O balanço patrimonial projetado permitiu avaliar a situação financeira da empresa, com base na atividade operacional atual, prevendo para os resultados dos

períodos futuros uma situação líquida negativa, pois os valores componentes do ativo projetados para o período não são suficientes para cobrir as obrigações a pagar no curto prazo, confirmando uma situação de insolvência.

As principais limitações do presente estudo dizem respeito ao fato dos dados obtidos e dos planos elaborados poderem ser utilizados unicamente neste caso estudado; ou seja, não há possibilidade de utilização em outras empresas, mesmo sendo do mesmo segmento. Também tem o fato da carência de dados históricos retroativos a 2014, que se perderam em razão da troca de sistema na empresa, onde os sistemas não eram compatíveis, dificultando a importação dos dados e consequente análise.

Respondendo ao problema de pesquisa, o orçamento empresarial pode contribuir para organização do sistema produtivo, proporcionando informações adicionais sobre a composição dos custos do processo, além de proporcionar a visualização dos resultados (mantendo o mesmo nível de atividade que a empresa estava operando em 2016) e facilitando ao gestor da empresa a tomada de decisão para o encerramento da atividade de industrialização.

Caso a empresa fosse operar somente com a atividade de revenda, eis algumas decisões imediatas a considerar: novo sócio com integralização de capital no ato; redução do custo de aquisição dos produtos (compra à vista); diminuir o prazo médio de faturamento para 35 (trinta e cinco) dias; diminuição imediata das despesas operacionais, principalmente as administrativas e financeiras (esta última, renegociando o prazo de pagamento e diminuindo o valor mensal das parcelas dos financiamentos). Nesta diminuição poderia ser estudada a venda do veículo da empresa e a possibilidade de utilizar serviços de transportadoras, eliminando o pagamento mensal das parcelas, custo e despesas de manutenção, salário de funcionário, seguro, IPVA e depreciação.

REFERÊNCIAS

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Dados Econômicos**, 31 ed., jun. 2016. Disponível em: <<http://abigraf.org.br/dados-economicos>>. Acesso em: 23 set. 2016.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREZZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPPLER, Valmor. **Conteúdo programático - Contabilidade Orçamentária – apuração do custo unitário**. 2016.

KGEPEL PAPEIS. **Tabela de corte e Medidas de corte**. 2014. Disponível em: <<http://www.kgepel.com.br/Tabeladecorte>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

NORMAS LEGAIS. **Resolução Conselho Federal de Contabilidade - CFC nº 1.142 de 21 de novembro de 2008**. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucaocfc1142_2008.htm>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. **Tabela do simples nacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexol.html>>. Acesso em: 19 maio 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PAULA, Gilles B. de. **Orçamento Empresarial – Um mapa para os resultados de sua empresa!** 3 dez. 2014. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial>>. Acesso em: 15 out. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 22. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

WELSCH, Glenn. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. In: Seminário em Administração – FEA/USP.13, 2010. Anais do XIII SEMEAD. São Paulo, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Tipos de previsão de vendas

1) Por produto

Quadro 1 - Orçamento de vendas por produto

Produto	Janeiro					
	Orçado	Realizado				
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
A						
B						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 210).

2) Por território

Quadro 2 - Orçamento de vendas por território

Produto / território	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
RS						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
SC						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 210).

3) Por canal de distribuição (revendedores, agentes)

Quadro 3 - Orçamento de vendas por distribuição

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
RS						
Distribuidores						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
Representantes						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 210).

4) Por método de vendas (visita, correspondência)

Quadro 4 - Orçamento de vendas por método de vendas

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
RS						
Distribuidores						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

(Continua...)

(Conclusão)

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
Representantes						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
Venda direta						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

5) Por tipo de cliente (nacional, estrangeiro, particular ou governo)

Quadro 5 - Orçamento de vendas por tipo de clientes

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
RS						
Distribuidores						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

(Continua...)

(Conclusão)

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
Representantes						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
Mercado externo						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
Governo federal						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						
Governo estadual						
Prod. A						
Prod. B						
(=) Total						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

6) Por valor de venda

Quadro 6 - Orçamento de vendas por valor de venda

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
(=) Total venda						
Distribuidores						
Prod. A						
De 1,00 a 1.000						
De 1.001 a 10.000						
De 10.001 a 50.000						
Prod. B						
De 1,00 a 1.000						
De 1.001 a 10.000						
De 10.001 a 50.000						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

7) Por combinação de vendas

Quadro 7 - Orçamento de vendas por combinação de vendas

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
Distribuidores						
À vista						
A prazo						

(Continua...)

(Conclusão)

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
(=) Total venda						
Prod. A						
À vista						
A prazo						
(=) Total de Prod. A						
Prod. B						
À vista						
A prazo						
(=) Total de Prod. B						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

8) Por organizações

Quadro 8 - Orçamento de vendas por organização

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantida de	Preço unitário	Total	Quantida de	Preço unitário	Total
À vista						
A prazo						
(=) Total venda						

(Continua...)

(Conclusão)

Produto	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantida- de	Preço unitário	Total	Quantida- de	Preço unitário	Total
FILIAL 1						
<u>Prod. A</u>						
À vista						
A prazo						
(=) Total de Prod. A- F.1						
<u>Prod. B</u>						
À vista						
A prazo						
(=) Total de Prod. B- F. 1.						
FILIAL 2						
<u>Prod. A</u>						
À vista						
A prazo						
(=) Total de Prod. A- F.2						
<u>Prod. B</u>						
À vista						
A prazo						
(=) Total de prod. B - F.2						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).



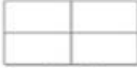
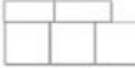
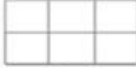
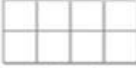

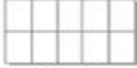

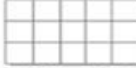
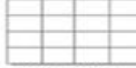

9) Por vendedores



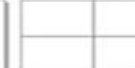
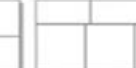








Quadro 9 - Orçamento de vendas por vendedor













Produto /RGS	Janeiro					
	Orçado			Realizado		
	Quantidade	Preço unitário	Total	Quantidade	Preço unitário	Total
À vista						
A prazo						
(=) Total venda						
FILIAL 1						
<u>Prod. A</u>						
<u>À vista</u>						
Pedro Silva						
João Souza						
<u>A prazo</u>						
Pedro Silva						
João Souza						
<u>Prod. B</u>						
<u>À vista</u>						
Pedro Silva						
João Souza						
<u>A prazo</u>						
Pedro Silva						
João Souza						

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Padoveze (2003, p. 211).

APÊNDICE B – Tabelas de cortes

50x66	55x73	64x88	66x96	72x112	77x113	87x114	89x117
							
33 x 50 2 folhas	22 x 50 3 folhas	25 x 33 4 folhas	22 x 28 5 folhas	22 x 25 6 folhas	16,5 x 25 8 folhas	16,67 x 22 9 folhas	
							
		13,5 x 25 10 folhas	16,5 x 16,67 12 folhas	13,67 x 16,5 15 folhas	12,5 x 16,5 16 folhas	11 x 16,67 18 folhas	

50x66	55x73	64x88	66x96	72x112	77x113	87x114	89x117
							
36,5 x 55 2 folhas	24,3 x 55 3 folhas	27,5 x 36,5 4 folhas	23 x 32 5 folhas	24,3 x 27,5 6 folhas	18,25 x 27,5 8 folhas	18,3 x 24,3 9 folhas	
							
		14,6 x 27,5 10 folhas	18,25 x 18,3 12 folhas	14,6 x 18,3 15 folhas	13,75 x 18,25 16 folhas	12,15 x 18,3 18 folhas	

50x66	55x73	64x88	66x96	72x112	77x113	87x114	89x117
							
36,5 x 55 2 folhas	24,3 x 55 3 folhas	27,5 x 36,5 4 folhas	23 x 32 5 folhas	24,3 x 27,5 6 folhas	18,25 x 27,5 8 folhas	18,3 x 24,3 9 folhas	
							
		14,6 x 27,5 10 folhas	18,25 x 18,3 12 folhas	14,6 x 18,3 15 folhas	13,75 x 18,25 16 folhas	12,15 x 18,3 18 folhas	

Fonte: Adaptado pelo autor com base em KGEPEL Papéis (2014, texto digital).

APÊNDICE C - Projeção anual das vendas em quantidades físicas produtos revenda

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
Produto 01- adesivo brilho	1.023	1.746	722	710	1.011	710	1.457	1.035	638	855	915	313	11.136	11,0%
Produto 02- adesivo fosco	179	155	95	179	191	71	179	83	24	24	95	119	1.394	1,4%
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	393	222	393	257	171	94	-	-	222	163	137	111	2.164	2,1%
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	118	50	76	118	17	76	34	-	42	17	50	17	613	0,6%
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	84	50	160	92	25	42	67	8	59	34	59	25	705	0,7%
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	101	25	59	118	101	76	42	42	34	8	50	8	663	0,7%
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	67	59	109	168	134	50	42	67	42	67	42	-	848	0,8%
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	118	25	-	17	118	34	76	50	-	-	-	-	437	0,4%
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	68	-	51	9	120	17	34	-	86	9	9	9	411	0,4%
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	188	86	120	77	43	-	17	68	26	-	26	60	710	0,7%
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	9	-	-	17	-	-	-	-	-	26	-	9	60	0,1%
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	60	9	-	-	34	-	17	17	17	34	-	-	188	0,2%
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	86	9	34	17	17	9	-	34	9	17	17	-	248	0,2%
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	154	-	-	-	83	59	12	-	12	-	12	12	345	0,3%
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	107	-	-	-	12	36	24	-	24	24	24	24	273	0,3%
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	154	12	24	12	-	12	24	-	12	-	-	-	249	0,2%
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	107	12	12	-	-	-	12	-	-	12	12	12	178	0,2%
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az - 500 fls	79	95	95	63	158	79	158	-	32	-	48	-	808	0,8%
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn - 500 fls	285	190	238	95	238	111	-	-	32	158	16	174	1.536	1,5%
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro - 500 fls	79	16	95	32	127	48	63	48	95	32	48	-	681	0,7%
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd- 500 fls	95	-	143	48	174	32	206	48	32	32	48	32	887	0,9%
Produto 22- superbond 75(g/m²) az - 500 fls	166	143	48	71	119	95	48	119	166	48	24	48	1.093	1,1%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
Produto 23 - superbond 75(g/m²) cn - 500 fls	95	71	71	285	285	95	95	95	95	143	-	261	1.592	1,6%
Produto 24 - superbond 75(g/m²) ro - 500 fls	119	48	24	95	71	-	-	333	119	71	-	71	950	0,9%
Produto 25 - superbond 750(g/m²) vd- 500 fls	24	48	-	48	119	24	-	71	24	71	71	48	546	0,5%
Produto 26 - couche brilho- 90((g/m²) 64x88	-	1.597	1.692	304	710	634	228	583	559	583	431	-	7.320	7,2%
Produto 27 - couche brilho- 90((g/m²) 66x96	-	228	827	228	485	-	143	855	1.426	114	257	912	5.474	5,4%
Produto 28 - couche brilho- 115((g/m²) 64x88	340	291	356	178	324	308	389	146	518	227	178	162	3.417	3,4%
Produto 29 - couche brilho- 115((g/m²) 66x96	364	1.057	364	729	182	638	656	2.241	1.676	109	219	-	8.234	8,1%
Produto 30 - couche brilho- 150(g/m²) 64x88	-	63	63	127	148	296	84	718	338	148	63	419	2.468	2,4%
Produto 31 - couche brilho- 150((g/m²) 66x96	-	190	333	380	309	214	285	665	760	309	-	-	3.445	3,4%
Produto 32 - couche brilho- 170((g/m²) 64x88	239	407	120	48	108	168	24	191	96	48	120	-	1.568	1,5%
Produto 33 - couche brilho- 170((g/m²) 66x96	296	404	377	108	-	162	646	1.158	942	135	242	323	4.793	4,7%
Produto 34 - couche brilho- 210((g/m²) 64x88	-	-	-	180	100	259	89	384	414	-	59	-	1.485	1,5%
Produto 35 - couche brilho- 210((g/m²) 66x96	639	618	279	651	-	-	339	559	218	180	319	140	3.942	3,9%
Produto 36 - couche brilho- 250((g/m²) 64x88	405	-	-	-	106	141	123	-	-	-	-	-	774	0,8%
Produto 37 - couche brilho- 250((g/m²) 66x96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	238	99	337	0,3%
Produto 38 - couche brilho- 300((g/m²) 64x88	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	0,0%
Produto 39- off-set 56(g/m²) 66x96	-	550	462	231	18	-	533	-	639	71	302	249	3.055	3,0%
Produto 40 - off-set 63(g/m²) 66x96	213	231	54	550	1.700	697	409	397	20	480	140	40	4.931	4,9%
Produto 41- off-set 70(g/m²) 64x88	257	355	138	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750	0,7%
Produto 42 - off-set 70(g/m²) 66x96	799	345	222	-	-	-	211	121	400	34	256	78	2.466	2,4%
Produto 43 - off-set 75(g/m²) 64x88	127	529	634	148	275	169	-	371	-	-	-	169	2.422	2,4%
Produto 44 - off-set 75(g/m²) 66x96	713	952	690	72	761	476	511	84	761	285	761	191	6.257	6,2%
Produto 45 - off-set 90(g/m²) 64x88	51	115	191	-	507	-	26	127	216	140	191	-	1.564	1,5%
Produto 461 - off-set 90(g/m²) 66x96	143	19	86	86	286	29	115	229	271	43	15	29	1.351	1,3%
Produto 47 - off-set 120(g/m²) 66x96	267	267	134	229	153	-	-	-	286	21	20	20	1.397	1,4%

(Continua...)

(Conclusão)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
Produto 48 - off-set 150(g/m²) 66x96	119	72	24	72	96	24	167	72	-	-	-	60	706	0,7%
Produto 49- off-set 180(g/m²) 66x96	214	172	115	-	514	172	-	-	-	-	-	-	1.187	1,2%
Produto 50 - papel a4- Copimax	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.296	1,3%
Produto 51 - papel a4 - Report	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	250	0,2%
Produto 52 - tintas Hostmann- cyan	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0,1%
Produto 53- tintas Hostmann - amarelo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0,1%
Produto 54 - tintas Hostmann - magenta	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0,1%
Produto 55 - tintas Hostmann - preto	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0,1%
Produto 56 - tintas Cromos - cyan	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	0,2%
Produto 57 - tintas Cromos - amarelo	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	0,2%
Produto 58 - tintas Cromos - magenta	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	0,2%
Produto 59 - tintas cromos - preto Europa	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	0,2%
Produto 60 - tintas cromos - preto Senegal	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	0,2%
Produto 61 - restaurados de blanqueta 2208 18 lts	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0,1%
Produto 62 - pó pulverizador 1400 1kg	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	0,1%
Produto 63 - álcool isopropílico 7030 20 lts	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0,0%
Produto 64 - solvente wash blue 2114 20 lts	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0,0%
Produto 65 - solvente wash hidro 2110 20 lts	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	0,0%
TOTAL==>	9.444	11.809	10.007	7.124	10.425	6.431	7.861	11.298	11.656	5.046	5.789	4.521	101.413	100,0%

APÊNDICE D - Tabela de preços – revenda

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produto 01- adesivo brilho	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08
Produto 02- adesivo fosco	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08	14,08
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91	18,91
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46	19,46
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49	15,49
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42	8,42
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd- 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 22- superbond 75(g/m²) az - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45

(Continua...)

(Continuação)

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produto 23 - superbond 75(g/m ²) cn - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 24 - superbond 75(g/m ²) ro - 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 25 - superbond 750(g/m ²) vd- 500 fls	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45
Produto 26 - couche brilho- 90(g/m ²) 64x88	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 27 - couche brilho- 90(g/m ²) 66x96	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 28 - couche brilho- 115(g/m ²) 64x88	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 29 - couche brilho- 115(g/m ²) 66x96	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 30 - couche brilho- 150(g/m ²) 64x88	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 31 - couche brilho- 150(g/m ²) 66x96	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 32 - couche brilho- 170(g/m ²) 64x88	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 33 - couche brilho- 170(g/m ²) 66x96	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94	5,94
Produto 34 - couche brilho- 210(g/m ²) 64x88	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
Produto 35 - couche brilho- 210(g/m ²) 66x96	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
Produto 36 - couche brilho- 250(g/m ²) 64x88	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
Produto 37 - couche brilho- 250(g/m ²) 66x96	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
Produto 38 - couche brilho- 300(g/m ²) 64x88	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30
Produto 39- off-set 56(g/m ²) 66x96	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83
Produto 40 - off-set 63(g/m ²) 66x96	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55
Produto 41- off-set 70(g/m ²) 64x88	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55
Produto 42 - off-set 70(g/m ²) 66x96	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55
Produto 43 - off-set 75(g/m ²) 64x88	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55
Produto 44 - off-set 75(g/m ²) 66x96	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55	6,55

(Continua...)

(Conclusão)

[illegible]

APÊNDICE E - Projeção de faturamento produtos revenda para 2017

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 01- adesivo brilho	14.405	24.573	10.168	9.999	14.235	9.999	20.506	14.574	8.982	12.032	12.880	4.406	156.760	17,4%
Produto 02- adesivo fosco	2.515	2.180	1.342	2.515	2.683	1.006	2.515	1.174	335	335	1.342	1.677	19.620	2,2%
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	7.442	4.207	7.442	4.854	3.236	1.780	-	-	4.207	3.074	2.589	2.103	40.933	4,5%
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	2.287	980	1.470	2.287	327	1.470	653	-	817	327	980	327	11.923	1,3%
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	1.633	980	3.103	1.797	490	817	1.307	163	1.143	653	1.143	490	13.720	1,5%
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	1.960	490	1.143	2.287	1.960	1.470	817	817	653	163	980	163	12.903	1,4%
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	1.307	1.143	2.123	3.267	2.613	980	817	1.307	817	1.307	817	-	16.496	1,8%
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	2.287	490	-	327	2.287	653	1.470	980	-	-	-	-	8.493	0,9%
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	1.060	-	795	132	1.855	265	530	-	1.325	132	132	132	6.359	0,7%
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	2.915	1.325	1.855	1.192	662	-	265	1.060	397	-	397	927	10.996	1,2%
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	132	-	-	265	-	-	-	-	-	397	-	132	927	0,1%
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	927	132	-	-	530	-	265	265	265	530	-	-	2.915	0,3%
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	1.325	132	530	265	265	132	-	530	132	265	265	-	3.842	0,4%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	1.300	-	-	-	700	500	100	-	100	-	100	100	2.900	0,3%
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	900	-	-	-	100	300	200	-	200	200	200	200	2.300	0,3%
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	1.300	100	200	100	-	100	200	-	100	-	-	-	2.100	0,2%
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	900	100	100	-	-	-	100	-	-	100	100	100	1.500	0,2%
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az - 500 fls	669	803	803	535	1.339	669	1.339	-	268	-	402	-	6.826	0,8%
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn - 500 fls	2.409	1.606	2.008	803	2.008	937	-	-	268	1.339	134	1.472	12.983	1,4%
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro - 500 fls	669	134	803	268	1.071	402	535	402	803	268	402	-	5.756	0,6%
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd- 500 fls	803	-	1.205	402	1.472	268	1.740	402	268	268	402	268	7.496	0,8%
Produto 22- superbond 75(g/m²) az - 500 fls	1.405	1.205	402	602	1.004	803	402	1.004	1.405	402	201	402	9.236	1,0%
Produto 23 - superbond 75(g/m²) cn - 500 fls	803	602	602	2.409	2.409	803	803	803	803	1.205	-	2.209	13.452	1,5%
Produto 24 - superbond 75(g/m²) ro - 500 fls	1.004	402	201	803	602	-	-	2.811	1.004	602	-	602	8.031	0,9%
Produto 25 - superbond 750(g/m²) vd- 500 fls	201	402	-	402	1.004	201	-	602	201	602	602	402	4.618	0,5%
Produto 26 - couche brilho- 90(g/m²) 64x88	-	9.484	10.053	1.807	4.215	3.764	1.355	3.462	3.320	3.462	2.559	-	43.481	4,8%
Produto 27 - couche brilho- 90(g/m²) 66x96	-	1.355	4.911	1.355	2.879	-	847	5.081	8.468	677	1.524	5.420	32.517	3,6%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 28 - couche brilho- 115(g/m²) 64x88	2.020	1.731	2.116	1.058	1.924	1.827	2.308	866	3.078	1.347	1.058	962	20.294	2,3%
Produto 29 - couche brilho- 115(g/m²) 66x96	2.164	6.276	2.164	4.328	1.082	3.787	3.895	13.309	9.955	649	1.298	-	48.908	5,4%
Produto 30 - couche brilho- 150(g/m²) 64x88	-	376	376	753	878	1.756	502	4.265	2.007	878	376	2.489	14.658	1,6%
Produto 31 - couche brilho- 150(g/m²) 66x96	-	1.129	1.976	2.258	1.835	1.270	1.694	3.952	4.516	1.835	-	-	20.464	2,3%
Produto 32 - couche brilho- 170(g/m²) 64x88	1.422	2.417	711	284	640	995	142	1.137	569	284	711	-	9.313	1,0%
Produto 33 - couche brilho- 170(g/m²) 66x96	1.759	2.399	2.239	640	-	960	3.839	6.878	5.598	800	1.440	1.919	28.472	3,2%
Produto 34 - couche brilho- 210(g/m²) 64x88	-	-	-	1.132	629	1.635	559	2.422	2.608	-	373	-	9.356	1,0%
Produto 35 - couche brilho- 210(g/m²) 66x96	4.029	3.892	1.760	4.102	-	-	2.138	3.521	1.372	1.132	2.012	880	24.837	2,8%
Produto 36 - couche brilho- 250(g/m²) 64x88	2.550	-	-	-	665	887	776	-	-	-	-	-	4.879	0,5%
Produto 37 - couche brilho- 250(g/m²) 66x96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.497	624	2.121	0,2%
Produto 38 - couche brilho- 300(g/m²) 64x88	133	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133	0,0%
Produto 39- off-set 56(g/m²) 66x96	-	3.757	3.155	1.578	123	-	3.640	-	4.364	485	2.063	1.701	20.866	2,3%
Produto 40 - off-set 63(g/m²) 66x96	1.395	1.513	354	3.603	11.135	4.565	2.679	2.600	131	3.144	917	262	32.298	3,6%
Produto 41- off-set 70(g/m²) 64x88	1.683	2.325	904	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.913	0,5%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 42 - off-set 70(g/m²) 66x96	5.233	2.260	1.454	-	-	-	1.382	793	2.620	223	1.677	511	16.152	1,8%
Produto 43 - off-set 75(g/m²) 64x88	832	3.465	4.153	969	1.801	1.107	-	2.430	-	-	-	1.107	15.864	1,8%
Produto 44 - off-set 75(g/m²) 66x96	4.670	6.236	4.520	472	4.985	3.118	3.347	550	4.985	1.867	4.985	1.251	40.983	4,5%
Produto 45 - off-set 90(g/m²) 64x88	334	753	1.251	-	3.321	-	170	832	1.415	917	1.251	-	10.244	1,1%
Produto 461 - off-set 90(g/m²) 66x96	937	124	563	563	1.873	190	753	1.500	1.775	282	98	190	8.849	1,0%
Produto 47 - off-set 120(g/m²) 66x96	1.749	1.749	878	1.500	1.002	-	-	-	1.873	138	131	131	9.150	1,0%
Produto 48 - off-set 150(g/m²) 66x96	779	472	157	472	629	157	1.094	472	-	-	-	393	4.624	0,5%
Produto 49- off-set 180(g/m²) 66x96	1.402	1.127	753	-	3.367	1.127	-	-	-	-	-	-	7.775	0,9%
Produto 50 - papel a4- Copimax	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	8.312	0,9%
Produto 51 - papel a4 - Report	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	1.868	0,2%
Produto 52 - tintas Hostmann- cyan	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.548	0,2%
Produto 53- tintas Hostmann - amarelo	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.548	0,2%
Produto 54 - tintas Hostmann - magenta	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.548	0,2%
Produto 55 - tintas Hostmann - preto	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.441	0,2%

(Continua...)

(Conclusão)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 56 - tintas Cromos - cyan	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	2.391	0,3%
Produto 57 - tintas Cromos - amarelo	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	2.391	0,3%
Produto 58 - tintas Cromos - magenta	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	2.391	0,3%
Produto 59 - tintas cromos - preto Europa	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.010	0,2%
Produto 60 - tintas cromos - preto Senegal	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.010	0,2%
Produto 61 - restaurados de blanqueta 2208 18 lts	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	2.534	30.408	3,4%
Produto 62 - pó pulverizador 1400 1kg	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	277	3.321	0,4%
Produto 63 - álcool isopropílico 7030 20 lts	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.680	0,9%
Produto 64 - solvente wash blue 2114 20 lts	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	9.024	1,0%
Produto 65 - solvente wash hidro 2110 20 lts	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	9.024	1,0%
TOTAL==>	92.893	102.068	87.987	69.625	93.077	57.942	72.926	88.205	90.389	49.563	55.278	41.194	901.149	100%

APÊNDICE F - Projeção anual das vendas em quantidades físicas produtos industrialização

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- impona/lbema	-	381	160	497	660	99	835	899	220	1.154	1.228	-	6.133	4,7%
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- impona/lbema	-	96	880	506	1.842	-	406	1.008	404	917	-	-	6.059	4,7%
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)- impona/lbema	-	-	-	-	-	-	-	414	467	2.389	543	-	3.813	2,9%
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)- impona/lbema	1.152	964	1.376	376	-	-	-	767	200	57	95	-	4.987	3,8%
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- supera/lbema	529	-	987	-	291	123	271	579	111	-	591	578	4.060	3,1%
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- supera/lbema	48	611	845	451	62	283	358	3.021	142	2.645	2.058	669	11.193	8,6%
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254	254	0,2%
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	696	696	0,5%
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)- impona/lbema	71	-	712	1.693	1.570	130	349	-	396	-	721	426	6.068	4,7%
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)- supera/lbema	503	515	435	252	107	354	639	242	205	145	1.606	627	5.630	4,3%
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)- supera/lbema	938	964	374	198	890	266	932	1.049	249	438	928	1.872	9.098	7,0%
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	286	286	0,2%
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)- impona/lbema	146	-	471	-	1.931	4.067	1.219	1.746	1.729	845	35	-	12.189	9,4%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total Kg/a.a	%
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)- impona/lbema	618	523	1.063	986	2.722	2.010	193	1.334	1.353	1.854	1.415	-	14.071	10,8%
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m² alta)- impona/lbema	634	702	1.278	437	165	554	140	271	223	1.040	203	-	5.647	4,3%
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m² alta)- impona/lbema	315	-	653	95	-	202	1.070	-	494	65	-	-	2.894	2,2%
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m² alta)- supera/lbema	375	545	479	187	322	24	-	142	160	190	39	39	2.502	1,9%
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)- supera/lbema	1.860	644	1.298	76	-	157	1.065	96	677	589	591	-	7.053	5,4%
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m² alta)- supera/lbema	178	898	167	851	349	713	-	785	108	326	30	-	4.405	3,4%
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m² alta)- supera/lbema	11	238	-	-	-	-	-	355	206	227	-	-	1.037	0,8%
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m² alta)- supera/lbema	-	-	-	-	23	-	-	-	284	-	-	-	307	0,2%
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80	80	0,1%
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 28- duplex bobina 410(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m² baixa)-speciala/lbema	80	623	45	513	1.761	-	47	-	-	745	791	47	4.652	3,6%

(Continua...)

(Conclusão)

[illegible]

APÊNDICE G - Projeção da tabela de preços produtos industrialização

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	Jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- ecopack/MD	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- ecopack/MD	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- ecopack/MD	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)- ecopack/MD	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m² alta)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m² alta)- impona/lbema	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85	5,85
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m² alta)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	Jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m ² alta)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m ² alta)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- supera/lbema	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 28- duplex bobina 410(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m ² alta)- ecopack/md	5,30	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m ² baixa)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m ² baixa)- trilexpack/md	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m ² média)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 33 - triplex bobina 250(g/m ² média)- trilexpack/md	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
Produto 34 - triplex bobina 275(g/m ² alta)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 35 - triplex bobina 300(g/m ² alta)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 36 - triplex bobina 325(g/m ² alta)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 37 - triplex bobina 350(g/m ² alta)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
Produto 38 - triplex bobina 375(g/m ² alta)- speciala/lbema	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80

(Continua...)

(Conclusão)

[illegible]

APÊNDICE H - Projeção de faturamento produtos industrialização 2017

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- impona/lbema	-	2.229	936	2.907	3.861	579	4.885	5.259	1.287	6.751	7.184	-	35.878	27,6%
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- impona/lbema	-	562	5.148	2.960	10.776	-	2.375	5.897	2.363	5.364	-	-	35.445	27,3%
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)- impona/lbema	-	-	-	-	-	-	-	2.422	2.732	13.976	3.177	-	22.306	17,2%
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)- impona/lbema	6.739	5.639	8.050	2.200	-	-	-	4.487	1.170	333	556	-	29.174	22,5%
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- supera/lbema	3.412	-	6.366	-	1.877	793	1.748	3.735	716	-	3.812	3.728	26.187	20,2%
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- supera/lbema	310	3.941	5.450	2.909	400	1.825	2.309	19.485	916	17.060	13.274	4.315	72.195	55,6%
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.397	1.397	1,1%
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.828	3.828	2,9%
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)- impona/lbema	415	-	4.165	9.904	9.185	761	2.042	-	2.317	-	4.218	2.492	35.498	27,3%
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)- supera/lbema	3.244	3.322	2.806	1.625	690	2.283	4.122	1.561	1.322	935	10.359	4.044	36.314	28,0%
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)- supera/lbema	6.050	6.218	2.412	1.277	5.741	1.716	6.011	6.766	1.606	2.825	5.986	12.074	58.682	45,2%
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)- ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.573	1.573	1,2%
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)- impona/lbema	854	-	2.755	-	11.296	23.792	7.131	10.214	10.115	4.943	205	-	71.306	54,9%

(Continua...)

(Continuação)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)- impona/lbema	3.615	3.060	6.219	5.768	15.924	11.759	1.129	7.804	7.915	10.846	8.278	-	82.315	63,4%
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m² alta)- impona/lbema	3.709	4.107	7.476	2.556	965	3.241	819	1.585	1.305	6.084	1.188	-	33.035	25,4%
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m² alta)- impona/lbema	1.843	-	3.820	556	-	1.182	6.260	-	2.890	380	-	-	16.930	13,0%
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m² alta)- supera/lbema	2.419	3.515	3.090	1.206	2.077	155	-	916	1.032	1.226	252	252	16.138	12,4%
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)- supera/lbema	11.997	4.154	8.372	490	-	1.013	6.869	619	4.367	3.799	3.812	-	45.492	35,0%
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m² alta)- supera/lbema	1.148	5.792	1.077	5.489	2.251	4.599	-	5.063	697	2.103	194	-	28.412	21,9%
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m² alta)- supera/lbema	71	1.535	-	-	-	-	-	2.290	1.329	1.464	-	-	6.689	5,2%
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m² alta)- supera/lbema	-	-	-	-	148	-	-	-	1.832	-	-	-	1.980	1,5%
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	440	440	0,3%
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 28- duplex bobina 410(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m² alta)- ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%

(Continua...)

(Conclusão)

Produtos	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total / ano	%
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- speciala/lbema	544	4.236	306	3.488	11.975	-	320	-	-	5.066	5.379	320	31.634	24,4%
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- triplexpack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m² média)- speciala/lbema	898	1.387	5.868	1.591	10.200	6.079	1.183	-	5.358	5.399	2.720	231	40.916	31,5%
Produto 33 - triplex bobina 250(g/m² média)- triplexpack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 34 - triplex bobina 275(g/m² alta)- speciala/lbema	5.780	-	2.026	3.291	7.174	8.745	3.896	3.924	4.801	2.394	190	122	42.344	32,6%
Produto 35 - triplex bobina 300(g/m² alta)- speciala/lbema	-	-	-	-	-	-	-	-	2.917	4.318	-	-	7.235	5,6%
Produto 36 - triplex bobina 325(g/m² alta)- speciala/lbema	-	-	4.576	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.576	3,5%
Produto 37 - triplex bobina 350(g/m² alta)- speciala/lbema	830	4.413	2.074	-	-	-	-	7.990	3.318	-	-	-	18.625	14,3%
Produto 38 - triplex bobina 375(g/m² alta)- speciala/lbema	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 39 - triplex bobina 275(g/m² alta)- triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 40- triplex bobina 300(g/m² alta)- triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 41- triplex bobina 325(g/m² alta)- triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 42- triplex bobina 375(g/m² alta)- triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Produto 43- triplex bobina 350(g/m² alta)- triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
TOTAL==>	53.878	54.110	82.994	48.219	94.539	68.521	51.099	90.017	62.304	95.267	70.781	34.817	806.543	621%

APÊNDICE I - Orçamento de impostos sobre vendas projetadas produtos de revenda e industrialização para o ano de 2017

Imposto	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total
Simples Nacional - Industrialização	3.405	3.420	5.245	3.047	5.975	4.331	3.229	5.689	3.938	6.021	4.473	2.200	50.973
Total==>	3.405	3.420	5.245	3.047	5.975	4.331	3.229	5.689	3.938	6.021	4.473	2.200	50.973

Simples Nacional – Revenda	5.406	5.940	5.121	4.052	5.417	3.372	4.244	5.134	5.261	2.885	3.217	2.398	52.447
Total==>	5.406	5.940	5.121	4.052	5.417	3.372	4.244	5.134	5.261	2.885	3.217	2.398	52.447

Total (Ind + Revenda)==>	8.811	9.360	10.366	7.100	11.392	7.703	7.474	10.823	9.198	8.905	7.691	4.598	103.420
------------------------------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------

APÊNDICE J - Projeção do cronograma de recebimento das vendas produtos revenda para 2017

Mês	Faturamento	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	92.893	8.360	14.863	67.812	1.858												92.893
fev-17	102.068		9.186	16.331	74.510	2.041											102.068
mar-17	87.987			7.919	14.078	64.230	1.760										87.987
abr-17	69.625				6.266	11.140	50.826	1.393									69.625
maio-17	93.077					8.377	14.892	67.946	1.862								93.077
jun-17	57.942						5.215	9.271	42.298	1.159							57.942
jul-17	72.926							6.563	11.668	53.236	1.459						72.926
ago-17	88.205								7.938	14.113	64.390	1.764					88.205
set-17	90.389									8.135	14.462	65.984	1.808				90.389
out-17	49.563										4.461	7.930	36.181	991			49.563
nov-17	55.278											4.975	8.845	40.353	1.106		55.278
dez-17	41.194												3.707	6.591	30.072	824	41.194
Total=>	901.149	8.360	24.049	92.062	96.712	85.789	72.693	85.173	63.766	76.643	84.771	80.653	50.541	47.936	31.177	824	901.149

APÊNDICE K - Projeção cronograma de recebimento das vendas industrialização para 2017

Mês	Fatura- mento	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	53.878	4.849	8.620	39.331	1.078												53.878
fev-17	54.110		4.870	8.658	39.500	1.082											54.110
mar-17	82.994			7.469	13.279	60.585	1.660										82.994
abr-17	48.219				4.340	7.715	35.200	964									48.219
maio-17	94.539					8.509	15.126	69.014	1.891								94.539
jun-17	68.521						6.167	10.963	50.020	1.370							68.521
jul-17	51.099							4.599	8.176	37.302	1.022						51.099
ago-17	90.017								8.102	14.403	65.712	1.800					90.017
set-17	62.304									5.607	9.969	45.482	1.246				62.304
out-17	95.267										8.574	15.243	69.545	1.905			95.267
nov-17	70.781											6.370	11.325	51.670	1.416		70.781
dez-17	34.817												3.133	5.571	25.416	696	34.817
Total==>	806.543	4.849	13.490	55.458	58.196	77.891	58.153	85.540	68.188	58.682	85.277	68.895	85.249	59.146	26.832	696	806.543

APÊNDICE L - Orçamento dos recebimento das vendas (revenda e industrialização) para 2017

Mês	Faturamento	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	146.771	13.209	23.483	107.143	2.935	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	146.771
fev-17	156.178	-	14.056	24.988	114.010	3.124	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	156.178
mar-17	170.980	-	-	15.388	27.357	124.815	3.420	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.980
abr-17	117.844	-	-	-	10.606	18.855	86.026	2.357	-	-	-	-	-	-	-	-	117.844
maio-17	187.616	-	-	-	-	16.885	30.019	136.960	3.752	-	-	-	-	-	-	-	187.616
jun-17	126.463	-	-	-	-	-	11.382	20.234	92.318	2.529	-	-	-	-	-	-	126.463
jul-17	124.025	-	-	-	-	-	-	11.162	19.844	90.538	2.480	-	-	-	-	-	124.025
ago-17	178.222	-	-	-	-	-	-	-	16.040	28.515	130.102	3.564	-	-	-	-	178.222
set-17	152.693	-	-	-	-	-	-	-	-	13.742	24.431	111.466	3.054	-	-	-	152.693
out-17	144.830	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.035	23.173	105.726	2.897	-	-	144.830
nov-17	126.059	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.345	20.169	92.023	2.521	-	126.059
dez-17	76.011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.841	12.162	55.488	1.520	76.011
Total==>	1.707.691	13.209	37.539	147.520	154.908	163.680	130.846	170.713	131.954	135.325	170.048	149.548	135.790	107.081	58.009	1.520	1.707.691

APÊNDICE M - Orçamento de recebimento das vendas revenda e industrialização ano 2017

	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	maio/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Saldo inicial	95.657,00	197.333,07	284.086,03	275.660,85	238.596,87	262.533,16	258.150,03	211.461,83	257.729,51	275.097,64	249.879,34	226.389,74
Valor vendas	146.771,14	156.178,03	170.980,11	117.844,21	187.615,82	126.462,95	124.024,51	178.221,84	152.693,16	144.829,71	126.058,89	76.010,95
Valor recebido	- 13.209,40	- 37.539,41	- 147.519,63	- 154.908,18	- 163.679,54	- 130.846,07	- 170.712,71	- 131.954,15	- 135.325,03	-	-	- 135.789,96
SALDO ANTERIOR	- 31.885,67	- 31.885,67	- 31.885,67									
SALDO FINAL	197.333,07	284.086,03	275.660,85	238.596,87	262.533,16	258.150,03	211.461,83	257.729,51	275.097,64	249.879,34	226.389,74	166.610,73

APÊNDICE N - Tabela de preços aquisição produtos industrialização 2017

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
PRODUTOS	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI	PREÇO N.F. C/IFI
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)- impona/lbema	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- supera/lbema	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- supera/lbema	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28	5,28
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)- impona/lbema	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)- ecopack/MD	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)- impona/lbema	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)- impona/lbema	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51

(Continua...)

(Continuação)

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
PRODUTOS	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 28- duplex bobina 410(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m ² alta)- ecopack/md	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m ² baixa)- speciala/lbema	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m ² baixa)- triplexpack/md	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m ² média)- speciala/lbema	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60

(Continua...)

(Conclusão)

[illegible]

APÊNDICE O - Orçamento compra de matéria-prima industrialização 2017

PRODUTOS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)-impona/lbema	-	1.773	744	2.312	3.071	461	3.885	4.183	1.024	5.369	5.714	-	28.536
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)-impona/lbema	-	447	4.095	2.354	8.571	-	1.889	4.690	1.880	4.267	-	-	28.192
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)-impona/lbema	-	-	-	-	-	-	-	1.926	2.173	11.116	2.527	-	17.742
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)-impona/lbema	5.360	4.485	6.402	1.749	-	-	-	3.569	931	265	442	-	23.204
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)-supera/lbema	2.796	-	5.216	-	1.538	650	1.432	3.060	587	-	3.123	3.055	21.456
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)-supera/lbema	254	3.229	4.466	2.383	328	1.496	1.892	15.966	750	13.978	10.876	3.536	59.153
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)-ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	897	897
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)-ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)-ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.459	2.459
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)-impona/lbema	320	-	3.211	7.636	7.081	586	1.574	-	1.786	-	3.252	1.921	27.370
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)-supera/lbema	2.474	2.533	2.139	1.239	526	1.741	3.143	1.190	1.008	713	7.898	3.084	27.688
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)-supera/lbema	4.613	4.741	1.839	974	4.377	1.308	4.583	5.159	1.225	2.154	4.564	9.206	44.743
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)-ecopack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	995	995
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)-impona/lbema	658	-	2.124	-	8.709	18.342	5.498	7.874	7.798	3.811	158	-	54.972
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)-impona/lbema	2.787	2.359	4.794	4.447	12.276	9.065	870	6.016	6.102	8.362	6.382	-	63.460
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m² alta)-impona/lbema	2.859	3.166	5.764	1.971	744	2.499	631	1.222	1.006	4.690	916	-	25.468

(Continua...)

(Continuação)

PRODUTOS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m² alta)-impona/lbema	1.421	-	2.945	428	-	911	4.826	-	2.228	293	-	-	13.052
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m² alta)-supera/lbema	1.844	2.680	2.356	920	1.584	118	-	698	787	934	192	192	12.305
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)-supera/lbema	9.147	3.167	6.383	374	-	772	5.238	472	3.329	2.897	2.906	-	34.686
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m² alta)-supera/lbema	875	4.416	821	4.185	1.716	3.506	-	3.861	531	1.603	148	-	21.663
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m² alta)-supera/lbema	54	1.170	-	-	-	-	-	1.746	1.013	1.116	-	-	5.100
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m² alta)-supera/lbema	-	-	-	-	113	-	-	-	1.397	-	-	-	1.510
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	278	278
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 28 - duplex bobina 410(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m² alta)-ecopack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m² baixa)-speciala/lbema	448	3.486	252	2.870	9.853	-	263	-	-	4.168	4.426	263	26.028
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m² baixa)-triplexpack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m² média)-speciala/lbema	739	1.142	4.833	1.310	8.400	5.006	974	-	4.413	4.446	2.240	190	33.695

(Continua...)

(Conclusão)

PRODUTOS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL
Produto 33 - triplex bobina 250(g/m² média)-triplexpack/md	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 34 - triplex bobina 275(g/m² alta)-speciala/lbema	4.760	-	1.669	2.710	5.908	7.202	3.209	3.231	3.954	1.971	157	101	34.871
Produto 35 - triplex bobina 300(g/m² alta)-speciala/lbema	-	-	-	-	-	-	-	-	2.402	3.556	-	-	5.958
Produto 36 - triplex bobina 325(g/m² alta)-speciala/lbema	-	-	3.769	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.769
Produto 37 - triplex bobina 350(g/m² alta)-speciala/lbema	683	3.634	1.708	-	-	-	-	6.580	2.733	-	-	-	15.338
Produto 38 - triplex bobina 375(g/m² alta)-speciala/lbema	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 39 - triplex bobina 275(g/m² alta)-triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 40- triplex bobina 300(g/m² alta)-triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 41- triplex bobina 325(g/m² alta)-triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 42- triplex bobina 375(g/m² alta)-triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produto 43- triplex bobina 350(g/m² alta)-triplexpack/MD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE COMPRAS====>	42.093	42.429	65.531	37.865	74.795	53.663	39.907	71.444	49.055	75.711	55.919	26.177	634.589

APÊNDICE P - Orçamento ficha técnica produtos industrializados

Matéria-prima		CUSTOS ADICIONAIS DE EMBALAGEM					TOTAL CUSTOS	TOTAL GERAL
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	CUSTO UNIT.	STRECH	SELO METÁLICO	FITA ADESIVA	FITA POLIÉSTER	EMBALAGEM		
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m² baixa)- impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m² baixa)- impona/lbema	4,6529	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,9329
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- supera/lbema	5,2848	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,5648
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- supera/lbema	5,2848	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,5648
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,5323	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,8123
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,5323	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,8123
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m² baixa)- ecopack/MD	3,5323	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,8123
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m² média)- impona/lbema	4,5105	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,7905
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m² média)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m² média)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m² média)- ecopack/MD	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m² alta)- impona/lbema	4,5100	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,7900
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m² alta)- impona/lbema	4,5100	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,7900
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m² alta)- impona/lbema	4,5100	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,7900
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m² alta)- impona/lbema	4,5100	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,7900
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m² alta)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m² alta)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m² alta)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m² alta)- supera/lbema	4,9179	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,1979
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600

(Continua...)

(Conclusão)

Matéria-prima		CUSTOS ADICIONAIS DE EMBALAGEM					TOTAL CUSTOS	TOTAL GERAL
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	CUSTO UNIT.	STRECH	SELO METÁLICO	FITA ADESIVA	FITA POLIÉSTER	EMBALAGEM		
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 28- duplex bobina 410(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m² alta)- ecopack/md	3,4800	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	3,7600
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- speciala/lbema	5,5950	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8750
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- triplexpack/md	4,0911	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3711
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m² média)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 33 - triplex bobina 250(g/m² média)- triplexpack/md	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700
Produto 34 - triplex bobina 275(g/m² alta)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 35 - triplex bobina 300(g/m² alta)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 36 - triplex bobina 325(g/m² alta)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 37 - triplex bobina 350(g/m² alta)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 38 - triplex bobina 375(g/m² alta)- speciala/lbema	5,6000	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	5,8800
Produto 39 - triplex bobina 275(g/m² alta)- triplexpack/MD	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700
Produto 40- triplex bobina 300(g/m² alta)- triplexpack/MD	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700
Produto 41- triplex bobina 325(g/m² alta)- triplexpack/MD	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700
Produto 42- triplex bobina 375(g/m² alta)- triplexpack/MD	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700
Produto 43- triplex bobina 350(g/m² alta)- triplexpack/MD	4,0900	0,05	0,16	0,03	0,02	0,02	0,28	4,3700

☒ Pallet Skids no Lastro☐ Pallet Resmas no Lastro☐ Pallet Sem Remonte☐ Pallet Remontado

APÊNDICE R - Orçamento produto pronto industrialização 2017

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	jan 17			fev 17			mar 17			abr 17			maio 17			jun 17		
	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
Produto 01	-	4,933	-	381	4,933	1.879	160	4,933	789	497	4,933	2.452	660	4,933	3.256	99	4,933	488
Produto 02	-	4,933	-	96	4,933	474	880	4,933	4.341	506	4,933	2.496	1.842	4,933	9.086	-	4,933	-
Produto 03	-	4,933	-	-	4,933	-	-	4,933	-	-	4,933	-	-	4,933	-	-	4,933	-
Produto 04	1.152	4,933	5.683	964	4,933	4.755	1.376	4,933	6.788	376	4,933	1.855	-	4,933	-	-	4,933	-
Produto 05	529	5,565	2.944	-	5,565	-	987	5,565	5.492	-	5,565	-	291	5,565	1.619	123	5,565	684
Produto 06	48	5,565	267	611	5,565	3.400	845	5,565	4.702	451	5,565	2.510	62	5,565	345	283	5,565	1.575
Produto 07	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-
Produto 08	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-
Produto 09	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-
Produto 10	71	4,790	340	-	4,790	-	712	4,790	3.411	1.693	4,790	8.110	1.570	4,790	7.521	130	4,790	623
Produto 11	503	5,198	2.615	515	5,198	2.677	435	5,198	2.261	252	5,198	1.310	107	5,198	556	354	5,198	1.840
Produto 12	938	5,198	4.876	964	5,198	5.011	374	5,198	1.944	198	5,198	1.029	890	5,198	4.626	266	5,198	1.383
Produto 13	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 14	146	4,790	699	-	4,790	-	471	4,790	2.256	-	4,790	-	1.931	4,790	9.249	4.067	4,790	19.481
Produto 15	618	4,790	2.960	523	4,790	2.505	1.063	4,790	5.092	986	4,790	4.723	2.722	4,790	13.038	2.010	4,790	9.628
Produto 16	634	4,790	3.037	702	4,790	3.363	1.278	4,790	6.122	437	4,790	2.093	165	4,790	790	554	4,790	2.654
Produto 17	315	4,790	1.509	-	4,790	-	653	4,790	3.128	95	4,790	455	-	4,790	-	202	4,790	968
Produto 18	375	5,198	1.949	545	5,198	2.833	479	5,198	2.490	187	5,198	972	322	5,198	1.674	24	5,198	125
Produto 19	1.860	5,198	9.668	644	5,198	3.347	1.298	5,198	6.747	76	5,198	395	-	5,198	-	157	5,198	816
Produto 20	178	5,198	925	898	5,198	4.668	167	5,198	868	851	5,198	4.423	349	5,198	1.814	713	5,198	3.706
Produto 21	11	5,198	57	238	5,198	1.237	-	5,198	-	-	5,198	-	-	5,198	-	-	5,198	-
Produto 22	-	5,198	-	-	5,198	-	-	5,198	-	-	5,198	-	23	5,198	120	-	5,198	-

(Continua...)

(Continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	jan 17			fev 17			mar 17			abr 17			maio 17			jun 17		
	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
Produto 23	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 24	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 25	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 26	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 27	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 28	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 29	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-
Produto 30	80	5,875	470	623	5,875	3.660	45	5,875	264	513	5,875	3.014	1.761	5,875	10.346	-	5,875	-
Produto 31	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-
Produto 32	132	5,880	776	204	5,880	1.200	863	5,880	5.074	234	5,880	1.376	1.500	5,880	8.820	894	5,880	5.257
Produto 33	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
Produto 34	850	5,880	4.998	-	5,880	-	298	5,880	1.752	484	5,880	2.846	1.055	5,880	6.203	1.286	5,880	7.562
Produto 35	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-
Produto 36	-	5,880	-	-	5,880	-	673	5,880	3.957	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-
Produto 37	122	5,880	717	649	5,880	3.816	305	5,880	1.793	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-
Produto 38	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-
Produto 39	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
Produto 40	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
Produto 41	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
Produto 42	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
Produto 43	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-
TOTAL==>	8.562		44.490	8.557		44.825	13.362		69.272	7.836		40.059	15.250		79.065	11.162		56.789

(Continua...)

(Continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	jul 17			ago 17			set 17			out 17			nov 17			dez 17			TOTAL R\$	TOTAL Kg
	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL		
Produto 01	835	4,933	4.119	899	4,933	4.435	220	4,933	1.085	1.154	4,933	5.693	1.228	4,933	6.058	-	4,9329	-	30.254	6.133
Produto 02	406	4,933	2.003	1.008	4,933	4.972	404	4,933	1.993	917	4,933	4.523	-	4,933	-	-	4,9329	-	29.889	6.059
Produto 03	-	4,933	-	414	4,933	2.042	467	4,933	2.304	2.389	4,933	11.78 5	543	4,933	2.679	-	4,9329	-	18.809	3.813
Produto 04	-	4,933	-	767	4,933	3.784	200	4,933	987	57	4,933	281	95	4,933	469	-	4,9329	-	24.600	4.987
Produto 05	271	5,565	1.508	579	5,565	3.222	111	5,565	618	-	5,565	-	591	5,565	3.289	578	5,5648	3.216	22.593	4.060
Produto 06	358	5,565	1.992	3.021	5,565	16.811	142	5,565	790	2.645	5,565	14.71 9	2.058	5,565	11.452	669	5,5648	3.723	62.287	11.193
Produto 07	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	254	3,8123	968	968	254
Produto 08	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,8123	-	-	-
Produto 09	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	-	3,812	-	696	3,8123	2.653	2.653	696
Produto 10	349	4,790	1.672	-	4,790	-	396	4,790	1.897	-	4,790	-	721	4,790	3.454	426	4,7905	2.041	29.069	6.068
Produto 11	639	5,198	3.321	242	5,198	1.258	205	5,198	1.066	145	5,198	754	1.606	5,198	8.348	627	5,1979	3.259	29.264	5.630
Produto 12	932	5,198	4.844	1.049	5,198	5.453	249	5,198	1.294	438	5,198	2.277	928	5,198	4.824	1.872	5,1979	9.730	47.290	9.098
Produto 13	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	286	3,7600	1.075	1.075	286
Produto 14	1.219	4,790	5.839	1.746	4,790	8.363	1.729	4,790	8.282	845	4,790	4.048	35	4,790	168	-	4,7900	-	58.385	12.189
Produto 15	193	4,790	924	1.334	4,790	6.390	1.353	4,790	6.481	1.854	4,790	8.881	1.415	4,790	6.778	-	4,7900	-	67.400	14.071
Produto 16	140	4,790	671	271	4,790	1.298	223	4,790	1.068	1.040	4,790	4.982	203	4,790	972	-	4,7900	-	27.049	5.647
Produto 17	1.070	4,790	5.125	-	4,790	-	494	4,790	2.366	65	4,790	311	-	4,790	-	-	4,7900	-	13.862	2.894
Produto 18	-	5,198	-	142	5,198	738	160	5,198	832	190	5,198	988	39	5,198	203	39	5,1979	203	13.005	2.502

(Continua...)

(Continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	jul 17			ago 17			set 17			out 17			nov 17			dez 17			TOTAL R\$	TOTAL Kg
	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL		
Produto 19	1.065	5,198	5.536	96	5,198	499	677	5,198	3.519	589	5,198	3.062	591	5,198	3.072	-	5,1979	-	36.661	7.053
Produto 20	-	5,198	-	785	5,198	4.080	108	5,198	561	326	5,198	1.695	30	5,198	156	-	5,1979	-	22.897	4.405
Produto 21	-	5,198	-	355	5,198	1.845	206	5,198	1.071	227	5,198	1.180	-	5,198	-	-	5,1979	-	5.390	1.037
Produto 22	-	5,198	-	-	5,198	-	284	5,198	1.476	-	5,198	-	-	5,198	-	-	5,1979	-	1.596	307
Produto 23	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 24	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 25	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	80	3,7600	301	301	80
Produto 26	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 27	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 28	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 29	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,760	-	-	3,7600	-	-	-
Produto 30	47	5,875	276	-	5,875	-	-	5,875	-	745	5,875	4.377	791	5,875	4.647	47	5,8750	276	27.331	4.652
Produto 31	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,371	-	-	4,3711	-	-	-
Produto 32	174	5,880	1.023	-	5,880	-	788	5,880	4.633	794	5,880	4.669	400	5,880	2.352	34	5,8800	200	35.380	6.017
Produto 33	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
Produto 34	573	5,880	3.369	577	5,880	3.393	706	5,880	4.151	352	5,880	2.070	28	5,880	165	18	5,8800	106	36.615	6.227
Produto 35	-	5,880	-	-	5,880	-	429	5,880	2.523	635	5,880	3.734	-	5,880	-	-	5,8800	-	6.256	1.064
Produto 36	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,8800	-	3.957	673
Produto 37	-	5,880	-	1.175	5,880	6.909	488	5,880	2.869	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,8800	-	16.105	2.739

(Continua...)

(Conclusão)

	jul 17			ago 17			set 17			out 17			nov 17			dez 17			TOTAL R\$	TOTAL Kg
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	QTE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL		
Produto 38	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,880	-	-	5,8800	-	-	-
Produto 39	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
Produto 40	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
Produto 41	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
Produto 42	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
Produto 43	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,370	-	-	4,3700	-	-	-
TOTAL===>	8.271		42.223	14.460		75.492	10.039		51.866	15.407		80.025	11.302		59.084	5.626		27.752	670.942	129.834,00

APÊNDICE S - Orçamento do custo dos produtos vendidos industrialização 2017

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total
Estoque inicial	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	23.177	
Consumo matéria-prima	44.490	44.825	69.272	40.059	79.065	56.789	42.223	75.492	51.866	80.025	59.084	27.752	670.942
Custos gerais de fabricação	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	78.324
(-) Estoque final	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	(23.177)	
CPV	51.017	51.352	75.799	46.586	85.592	63.316	48.750	82.019	58.393	86.552	65.611	34.279	749.267

APÊNDICE T - Tabela de preços aquisição produtos revenda 2017

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produtos revenda	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI
Produto 01- adesivo brilho	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20
Produto 02- adesivo fosco	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62	12,62
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99	13,99
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17	11,17
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31	6,31
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd-	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98

(Continua...)

(Continuação)

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
Produtos revenda	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI	PRECO N.F. C/PI
Produto 22- superbond 75(g/m²) az -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 23 - superbond 75(g/m²) cn -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 24 - superbond 75(g/m²) ro -	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 25 - superbond 750(g/m²) vd-	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98
Produto 26 - couche brilho- 90(g/m²) 64x88	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 27 - couche brilho - 90(g/m²) 66x96	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 28 - couche brilho- 115(g/m²)64x88	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 29 - couche brilho- 115(g/m²) 66x96	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 30 - couche brilho- 150(g/m²) 64x88	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 31 - couche brilho- 150(g/m²) 66x96	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 32 - couche brilho- 170(g/m²) 64x88	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 33 - couche brilho- 170(g/m²) 66x96	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Produto 34 - couche brilho- 210(g/m²) 64x88	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
Produto 35 - couche brilho- 210(g/m²) 66x96	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
Produto 36 - couche brilho- 250(g/m²) 64x88	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
Produto 37 - couche brilho- 250(g/m²) 66x96	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
Produto 38 - couche brilho- 300(g/m²) 64x88	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70	4,70
Produto 39- off-set 56(g/m²) 66x96	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97	4,97
Produto 40 - off-set 63(g/m²) 66x96	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77
Produto 41 - off-set 70(g/m²) 64x88	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77
Produto 42 - off-set 70(g/m²) 66x96	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77
Produto 43 - off-set 75(g/m²) 64x88	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77
Produto 44 - off-set 75(g/m²) 66x96	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77	4,77

(Continua...)

APÊNDICE U - Orçamento de compra produtos de revenda 2017

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL GERAL
Produtos revenda	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Produto 01- adesivo brilho	10.442	17.813	7.371	7.248	10.319	7.248	14.865	10.565	6.511	8.722	9.337	3.194	113.636
Produto 02- adesivo fosco	1.867	1.618	996	1.867	1.991	747	1.867	871	249	249	996	1.244	14.559
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	4.964	2.806	4.964	3.237	2.158	1.187	-	-	2.806	2.050	1.727	1.403	27.301
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	1.644	704	1.057	1.644	235	1.057	470	-	587	235	704	235	8.571
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	1.174	704	2.231	1.292	352	587	939	117	822	470	822	352	9.862
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	1.409	352	822	1.644	1.409	1.057	587	587	470	117	704	117	9.275
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	939	822	1.526	2.348	1.879	704	587	939	587	939	587	-	11.858
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	1.644	352	-	235	1.644	470	1.057	704	-	-	-	-	6.105
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	765	-	573	96	1.338	191	382	-	956	96	96	96	4.587
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	2.103	956	1.338	860	478	-	191	765	287	-	287	669	7.932
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	96	-	-	191	-	-	-	-	-	287	-	96	669
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	669	96	-	-	382	-	191	191	191	382	-	-	2.103
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	956	96	382	191	191	96	-	382	96	191	191	-	2.772
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	975	-	-	-	525	375	75	-	75	-	75	75	2.174
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	675	-	-	-	75	225	150	-	150	150	150	150	1.724
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	975	75	150	75	-	75	150	-	75	-	-	-	1.574
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	675	75	75	-	-	-	75	-	-	75	75	75	1.125
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az - 500 fls	474	569	569	379	948	474	948	-	190	-	284	-	4.832
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn - 500 fls	1.706	1.137	1.421	569	1.421	663	-	-	190	948	95	1.042	9.191
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro - 500 fls	474	95	569	190	758	284	379	284	569	190	284	-	4.074
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd- 500 fls	569	-	853	284	1.042	190	1.232	284	190	190	284	190	5.306
Produto 22- superbond 75(g/m²) az - 500 fls	995	853	284	426	711	568	284	711	995	284	142	284	6.537
Produto 23 - superbond 75(g/m²) cn - 500 fls	568	426	426	1.705	1.705	568	568	568	568	853	-	1.563	9.521
Produto 24 - superbond 75(g/m²) ro - 500 fls	711	284	142	568	426	-	-	1.990	711	426	-	426	5.684
Produto 25 - superbond 750(g/m²) vd- 500 fls	142	284	-	284	711	142	-	426	142	426	426	284	3.269
Produto 26 - couche brilh0- 90(g/m²) 64x88	-	7.121	7.548	1.356	3.165	2.826	1.017	2.600	2.492	2.600	1.922	-	32.647

(Continua...)

(Continuação)

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL GERAL
Produtos revenda	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Produto 27 - couche brilho- 90(g/m²) 66x96	-	1.017	3.688	1.017	2.162	-	636	3.815	6.358	509	1.144	4.069	24.415
Produto 28 - couche brilho - 115(g/m²) 64x88	1.517	1.300	1.589	794	1.444	1.372	1.733	650	2.311	1.011	794	722	15.238
Produto 29 - couche brilho - 115(g/m²) 66x96	1.625	4.712	1.625	3.250	812	2.844	2.925	9.993	7.474	487	975	-	36.722
Produto 30 - couche brilho - 150(g/m²) 64x88	-	283	283	565	659	1.319	377	3.203	1.507	659	283	1.869	11.006
Produto 31 - couche brilho - 150(g/m²) 66x96	-	848	1.484	1.696	1.378	954	1.272	2.967	3.391	1.378	-	-	15.366
Produto 32 - couche brilho - 170(g/m²) 64x88	1.068	1.815	534	214	480	747	107	854	427	214	534	-	6.992
Produto 33 - couche brilho - 170(g/m²) 66x96	1.321	1.801	1.681	480	-	721	2.882	5.164	4.203	600	1.081	1.441	21.378
Produto 34 - couche brilho - 210(g/m²) 64x88	-	-	-	844	469	1.219	417	1.807	1.946	-	278	-	6.980
Produto 35 - couche brilho - 210(g/m²) 66x96	3.005	2.903	1.313	3.060	-	-	1.595	2.627	1.024	844	1.501	657	18.529
Produto 36 - couche brilho - 250(g/m²) 64x88	1.903	-	-	-	496	662	579	-	-	-	-	-	3.640
Produto 37 - couche brilho - 250(g/m²) 66x96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.117	465	1.582
Produto 38 - couche brilho - 300(g/m²) 64x88	99	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99
Produto 39- off-set 56(g/m²) 66x96	-	2.734	2.296	1.148	89	-	2.649	-	3.176	353	1.501	1.238	15.183
Produto 40 - off-set 63(g/m²) 66x96	1.016	1.102	258	2.624	8.109	3.325	1.951	1.894	95	2.290	668	191	23.521
Produto 41- off-set 70(g/m²) 64x88	1.226	1.693	658	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.578
Produto 42 - off-set 70(g/m²) 66x96	3.811	1.646	1.059	-	-	-	1.006	577	1.908	162	1.221	372	11.763
Produto 43 - off-set 75(g/m²) 64x88	606	2.523	3.024	706	1.312	806	-	1.770	-	-	-	806	11.553
Produto 44 - off-set 75(g/m²) 66x96	3.401	4.541	3.291	343	3.630	2.271	2.437	401	3.630	1.359	3.630	911	29.846
Produto 45 - off-set 90(g/m²) 64x88	243	549	911	-	2.418	-	124	606	1.030	668	911	-	7.460
Produto 46 - off-set 90(g/m²) 66x96	682	91	410	410	1.364	138	549	1.092	1.293	205	72	138	6.444
Produto 47 - off-set 120(g/m²) 66x96	1.274	1.274	639	1.092	730	-	-	-	1.364	100	95	95	6.664
Produto 48 - off-set 150(g/m²) 66x96	568	343	114	343	458	114	797	343	-	-	-	286	3.368
Produto 49- off-set 180(g/m²) 66x96	1.021	820	549	-	2.452	820	-	-	-	-	-	-	5.662
Produto 50 - papel a4- Copimax	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	7.290
Produto 51 - papel a4 - Report	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.404
Produto 52 - tintas Hostmann- cyan	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1.097
Produto 53- tintas Hostmann - amarelo	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.250

(Continua...)

(Conclusão)

	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	TOTAL GERAL
Produtos revenda	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Produto 54 - tintas Hostmann - magenta	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.250
Produto 55 - tintas Hostmann - preto	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	1.039
Produto 56 - tintas Cromos - cyan	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.799
Produto 57 - tintas Cromos - amarelo	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.799
Produto 58 - tintas Cromos - magenta	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.799
Produto 59 - tintas cromos - preto Europa	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	1.512
Produto 60 - tintas cromos - preto Senegal	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	1.512
Produto 61 - restaurados de blanqueta 2208 18 lts	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	1.602	19.224
Produto 62 - pó pulverizador 1400 1kg	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	2.574
Produto 63 - álcool isopropílico 7030 20 lts	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	6.200
Produto 64 - solvente wash blue 2114 20 lts	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	6.995
Produto 65 - solvente wash hidro 2110 20 lts	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	6.628
TOTAL==>	67.271	74.513	63.983	50.558	67.607	42.326	53.330	65.028	66.324	36.000	40.273	30.037	657.249,42

APÊNDICE V - Orçamento do custo da mercadoria vendida 2017

Conta	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total
Estoque inicial	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	73.785,49	
Consumo matéria-prima	67.271,43	74.513,19	63.983,22	50.557,55	67.607,04	42.326,00	53.329,60	65.028,14	66.324,10	35.999,53	40.272,60	30.037,03	657.249,42
Custos gerais de fabricação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
(-) Estoque final	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	(73.785,49)	
CMV==>	67.271,43	74.513,19	63.983,22	50.557,55	67.607,04	42.326,00	53.329,60	65.028,14	66.324,10	35.999,53	40.272,60	30.037,03	657.249

APÊNDICE W - Cronograma dos pagamentos fornecedores industrialização 2017

Mês	Compras	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	42.093		14.031	28.062													42.093
fev-17	42.429			14.143	28.286												42.429
mar-17	65.531				21.844	43.687											65.531
abr-17	37.865					12.622	25.243										37.865
maio-17	74.795						24.932	49.863									74.795
jun-17	53.663							17.888	35.775								53.663
jul-17	39.907								13.302	26.605							39.907
ago-17	71.444									23.815	47.629						71.444
set-17	49.055										16.352	32.703					49.055
out-17	75.711											25.237	50.474				75.711
nov-17	55.919												18.640	37.279			55.919
dez-17	26.177													8.726	17.451		26.177
Total	634.589	0	14.031	42.205	50.129	56.309	50.175	67.751	49.078	50.420	63.981	57.940	69.114	46.005	17.451	0	634.589

APÊNDICE X - Cronograma dos pagamentos fornecedores revenda 2017

Mês	Compras	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	67.271		22.424	44.848													67.271
fev-17	74.513			24.838	49.675												74.513
mar-17	63.983				21.328	42.655											63.983
abr-17	50.558					16.853	33.705										50.558
maio-17	67.607						22.536	45.071									67.607
jun-17	42.326							14.109	28.217								42.326
jul-17	53.330								17.777	35.553							53.330
ago-17	65.028									21.676	43.352						65.028
set-17	66.324										22.108	44.216					66.324
out-17	36.000											12.000	24.000				36.000
nov-17	40.273												13.424	26.848			40.273
dez-17	30.037													10.012	20.025		30.037
Total	657.249	0	22.424	69.685	71.003	59.508	56.241	59.180	45.994	57.229	65.460	56.216	37.424	36.861	20.025	0	657.249

APÊNDICE Y - Cronograma geral dos pagamentos a fornecedores 2017

Mês	Valor do faturamento	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	jan 18	fev 18	mar 18	Total
jan-17	111.762	-	36.455	72.910	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.364
fev-17	119.338	-	-	38.981	77.961	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116.942
mar-17	133.256	-	-	-	43.171	86.343	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	129.514
abr-17	90.616	-	-	-	-	29.474	58.948	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88.422
maio-17	146.672	-	-	-	-	-	47.467	94.935	-	-	-	-	-	-	-	-	142.402
jun-17	99.115	-	-	-	-	-	-	31.996	63.993	-	-	-	-	-	-	-	95.989
jul-17	95.553	-	-	-	-	-	-	-	31.079	62.158	-	-	-	-	-	-	93.237
ago-17	140.521	-	-	-	-	-	-	-	-	45.491	90.981	-	-	-	-	-	136.472
set-17	118.190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38.460	76.919	-	-	-	-	115.379
out-17	116.025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.237	74.474	-	-	-	111.711
nov-17	99.356	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.064	64.128	-	-	96.192
dez-17	57.789	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.738	37.476	-	56.214
Total==>	1.328.191	0	36.455	111.890	121.133	115.817	106.416	126.931	95.072	107.649	129.441	114.156	106.538	82.866	37.476	0	1.291.838

APÊNDICE Z - Orçamento dos pagamentos fornecedores revenda 2017

CONTAS	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	maio/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
Saldo inicial	261.594	286.158	281.843	216.010	185.494	216.349	209.048	177.670	223.119	233.660	220.244	205.444
Valor das compras	111.762	119.338	133.256	90.616	146.672	99.115	95.553	140.521	118.190	116.025	99.356	57.789
Valor dos pgtos	-	- 36.455	- 111.890	- 121.133	- 115.817	- 106.416	- 126.931	- 95.072	- 107.649	- 129.441	- 114.156	- 106.538
SALDO ANTERIOR	- 87.198	- 87.198	- 87.198									
SALDO FINAL	286.158	281.843	216.010	185.494	216.349	209.048	177.670	223.119	233.660	220.244	205.444	156.695

APÊNDICE AA - Orçamento despesas operacionais 2017

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total	%
Salários indiretos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Encargos sociais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Pró-labore	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	2.813	33.761	27%
Encargos sociais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Água	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.582	1%
Aluguel	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200	20%
Assinatura jornal	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	516	0%
Associação de classe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Certificado digital	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440	0%
Combustível carro empresa	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.002	4%
Confraternização clientes/funcionários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Desp. cartoriais	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.798	1%
Despesa correio	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	236	0%
Desp. depreciação veículos mensal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Desp. despachante/DETRAN	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020	1%
Desp. EPIS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	125	0%
Estacionamento rotativo	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	131	0%
Manutenção extintores	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	228	0%
Manutenção informática	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1.840	1%

(Continua...)

(Continuação)

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total	%
Manut. máquina/imobilizado	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	110	0%
Manut. prédio	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	2.793	2%
Manut. telefones /central	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	138	0%
Manut. veículos	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	4.092	3%
Uso e consumo	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.356	3%
Viagem/treinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Energia elétrica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1%
Honorários contábeis	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	10.248	8%
Honorários advogados	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3.428	3%
Honorários assessoria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Mensalidades internet	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.918	2%
Prefeitura/alvará, iptu, taxas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	304	0%
Material de expediente	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020	1%
Seguro/veículos/predial /máquina	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2.631	2%
Serasa	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	721	8.655	7%
Mensalidades sistema	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	3.180	3%
Telefone fixo celular	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.802	6%
Uniformes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Vigilância monitorada	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.708	1%
Outros	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	90	0%
Totais====>	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	124.551	100 %

40 %

(Continua...)

(Continuação)

DESPESAS COMERCIAIS[illegible][illegible]

APÊNDICE AB - Custo variável unitário - industrialização

Custo variável unitário - industrialização

	Matéria Prima	Insumos	CV Unitário
Produto 01 - duplex bobina 190(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
Produto 02 - duplex bobina 200(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
Produto 03 - duplex bobina 210(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
Produto 04 - duplex bobina 225(g/m ² baixa)- impona/lbema	4,65	0,28	4,93
Produto 05 - duplex bobina 200(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	0,28	5,56
Produto 06 - duplex bobina 215(g/m ² baixa)- supera/lbema	5,28	0,28	5,56
Produto 07 - duplex bobina 190(g/m ² baixa)- ecopack/MD	3,53	0,28	3,81
Produto 08 - duplex bobina 200(g/m ² baixa)- ecopack/MD	3,53	0,28	3,81
Produto 09 - duplex bobina 215(g/m ² baixa)- ecopack/MD	3,53	0,28	3,81
Produto 10 - duplex bobina 250(g/m ² média)- impona/lbema	4,51	0,28	4,79
Produto 11 - duplex bobina 240(g/m ² média)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 12 - duplex bobina 265(g/m ² média)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 13 - duplex bobina 250(g/m ² média)- ecopack/MD	3,48	0,28	3,76
Produto 14 - duplex bobina 275(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	0,28	4,79
Produto 15 - duplex bobina 300(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	0,28	4,79
Produto 16 - duplex bobina 325(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	0,28	4,79
Produto 17 - duplex bobina 350(g/m ² alta)- impona/lbema	4,51	0,28	4,79
Produto 18 - duplex bobina 280(g/m ² alta)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20

(Continua...)

(Continuação)

Custo variável unitário - industrialização

	Matéria Prima	Insumos	CV Unitário
Produto 19 - duplex bobina 295(g/m² alta)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 20 - duplex bobina 310(g/m² alta)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 21 - duplex bobina 325(g/m² alta)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 22 - duplex bobina 350(g/m² alta)- supera/lbema	4,92	0,28	5,20
Produto 23 - duplex bobina 280(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 24 - duplex bobina 300(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 25 - duplex bobina 330(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 26 - duplex bobina 350(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 27 - duplex bobina 370(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 28- duplex bobina 410(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 29 - duplex bobina 550(g/m² alta)- ecopack/md	3,48	0,28	3,76
Produto 30 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 31 - triplex bobina 225(g/m² baixa)- triplexpack/md	4,09	0,28	4,37
Produto 32 - triplex bobina 250(g/m² média)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 33 - triplex bobina 250(g/m² média)- triplexpack/md	4,09	0,28	4,37
Produto 34 - triplex bobina 275(g/m² alta)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 35 - triplex bobina 300(g/m² alta)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 36 - triplex bobina 325(g/m² alta)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 37 - triplex bobina 350(g/m² alta)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88

(Continua...)

(Conclusão)

Custo variável unitário - industrialização

	Matéria Prima	Insumos	CV Unitário
Produto 38 - triplex bobina 375(g/m ² alta)- speciala/lbema	5,60	0,28	5,88
Produto 39 - triplex bobina 275(g/m ² alta)- triplexpack/MD	4,09	0,28	4,37
Produto 40- triplex bobina 300(g/m ² alta)- triplexpack/MD	4,09	0,28	4,37
Produto 41- triplex bobina 325(g/m ² alta)- triplexpack/MD	4,09	0,28	4,37
Produto 42- triplex bobina 375(g/m ² alta)- triplexpack/MD	4,09	0,28	4,37
Produto 43- triplex bobina 350(g/m ² alta)- triplexpack/MD	4,09	0,28	4,37

APÊNDICE AC - Custo variável unitário revenda

Custo variável unitário - revenda	Matéria-prima	Insumo	CV unitário
Produto 01- adesivo brilho	10,20	0,00	10,20
Produto 02- adesivo fosco	10,45	0,00	10,45
Produto 03- autocopiativo cb - br 250 fls	12,62	0,00	12,62
Produto 04 - autocopiativo cfb az 250 fls	13,99	0,00	13,99
Produto 05 - autocopiativo cfb cn - 250 fls	13,99	0,00	13,99
Produto 06- autocopiativo cfb rs - 250 fls	13,99	0,00	13,99
Produto 07- autocopiativo cfb vd - 250 fls	13,99	0,00	13,99
Produto 08- autocopiativo cfb br - 250 fls	13,99	0,00	13,99
Produto 09- autocopiativo cf az - 250 fls	11,17	0,00	11,17
Produto 10- autocopiativo cf cn - 250 fls	11,17	0,00	11,17
Produto 11- autocopiativo cf rs - 250 fls	11,17	0,00	11,17
Produto 12- autocopiativo cf vd - 250 fls	11,17	0,00	11,17
Produto 13- autocopiativo cf br - 250 fls	11,17	0,00	11,17
Produto 14- cartolina- azul- 100fls	6,31	0,00	6,31
Produto 15- cartolina- verde - 100fls	6,31	0,00	6,31
Produto 16- cartolina- rs - 100fls	6,31	0,00	6,31
Produto 17- cartolina- palha - 100fls	6,31	0,00	6,31
Produto 18 - superbond 50(g/m²) az - 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 19 - superbond 50(g/m²) cn - 500 fls	5,98	0,00	5,98

(Continua...)

(Continuação)

Custo variável unitário - revenda	Matéria-prima	Insumo	CV unitário
Produto 20 - superbond 50(g/m²) ro - 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 21 - superbond 50(g/m²) vd- 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 22- superbond 75(g/m²) az - 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 23 - superbond 75(g/m²) cn - 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 24 - superbond 75(g/m²) ro - 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 25 - superbond 750(g/m²) vd- 500 fls	5,98	0,00	5,98
Produto 26 - couche brilh0- 90(g/m²) 64x88	4,46	0,00	4,46
Produto 27 - couche brilh0- 90(g/m²) 66x96	4,46	0,00	4,46
Produto 28 - couche brilh0- 115(g/m²) 64x88	4,46	0,00	4,46
Produto 29 - couche brilh0- 115(g/m²) 66x96	4,46	0,00	4,46
Produto 30 - couche brilh0- 150(g/m²) 64x88	4,46	0,00	4,46
Produto 31 - couche brilh0- 150(g/m²) 66x96	4,46	0,00	4,46
Produto 32 - couche brilh0- 170(g/m²) 64x88	4,46	0,00	4,46
Produto 33 - couche brilh0- 170(g/m²) 66x96	4,46	0,00	4,46
Produto 34 - couche brilh0- 210(g/m²) 64x88	4,70	0,00	4,70
Produto 35 - couche brilh0- 210(g/m²) 66x96	4,70	0,00	4,70
Produto 36 - couche brilh0- 250(g/m²) 64x88	4,70	0,00	4,70
Produto 37 - couche brilh0- 250(g/m²) 66x96	4,70	0,00	4,70

(Continua...)

(Continuação)

Custo variável unitário - revenda	Matéria-prima	Insumo	CV unitário
Produto 38 - couche brilh0- 300(g/m²) 64x88	4,70	0,00	4,70
Produto 39- off-set 56(g/m²) 66x96	4,97	0,00	4,97
Produto 40 - off-set 63(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 41- off-set 70(g/m²) 64x88	4,77	0,00	4,77
Produto 42 - off-set 70(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 43 - off-set 75(g/m²) 64x88	4,77	0,00	4,77
Produto 44 - off-set 75(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 45 - off-set 90(g/m²) 64x88	4,77	0,00	4,77
Produto 46 - off-set 90(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 47 - off-set 120(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 48 - off-set 150(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 49- off-set 180(g/m²) 66x96	4,77	0,00	4,77
Produto 50 - papel a4- Copimax	5,63	0,00	5,63
Produto 51 - papel a4 - Report	5,63	0,00	5,63
Produto 52 - tintas Hostmann- cyan	9,14	0,00	9,14
Produto 53- tintas Hostmann - amarelo	10,42	0,00	10,42
Produto 54 - tintas Hostmann - magenta	10,42	0,00	10,42
Produto 55 - tintas Hostmann - preto	8,65	0,00	8,65
Produto 56 - tintas Cromos - cyan	9,99	0,00	9,99
Produto 57 - tintas Cromos - amarelo	9,99	0,00	9,99

(Continua...)

(Conclusão)

Custo variável unitário - revenda	Matéria-prima	Insumo	CV unitário
Produto 58 - tintas Cromos - magenta	9,99	0,00	9,99
Produto 59 - tintas cromos - preto Europa	8,40	0,00	8,40
Produto 60 - tintas cromos - preto Senegal	8,40	0,00	8,40
Produto 61 - restaurados de blanqueta 2208 18 lts	160,20	0,00	160,20
Produto 62 - pó pulverizador 1400 1kg	17,87	0,00	17,87
Produto 63 - álcool isopropílico 7030 20 lts	129,17	0,00	129,17
Produto 64 - solvente wash blue 2114 20 lts	145,73	0,00	145,73
Produto 65 - solvente wash hidro 2110 20 lts	138,09	0,00	138,09

APÊNDICE AD - Análise da margem de contribuição por produto industrialização

Produto	A) PV	B) CV unitário	C) (=) M.C	% = C/A
Produto 01	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 02	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 03	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 04	5,85	4,93	0,92	16%
Produto 05	6,45	5,56	0,89	14%
Produto 06	6,45	5,56	0,89	14%
Produto 07	5,50	3,81	1,69	31%
Produto 08	5,50	3,81	1,69	31%
Produto 09	5,50	3,81	1,69	31%
Produto 10	5,85	4,79	1,06	18%
Produto 11	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 12	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 13	5,50	3,76	1,74	32%
Produto 14	5,85	4,79	1,06	18%
Produto 15	5,85	4,79	1,06	18%
Produto 16	5,85	4,79	1,06	18%
Produto 17	5,85	4,79	1,06	18%
Produto 18	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 19	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 20	6,45	5,20	1,25	19%

(Continua...)

(Conclusão)

Produto	A) PV	B) CV unitário	C) (=) M.C	% = C/A
Produto 21	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 22	6,45	5,20	1,25	19%
Produto 23	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 24	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 25	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 26	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 27	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 28	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 29	5,30	3,76	1,54	29%
Produto 30	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 31	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 32	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 33	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 34	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 35	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 36	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 37	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 38	6,80	5,88	0,92	14%
Produto 39	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 40	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 41	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 42	6,40	4,37	2,03	32%
Produto 43	6,40	4,37	2,03	32%

APÊNDICE AE - Análise da margem de contribuição por produto revenda

	PV	CV Unitário	MC	% s/ROL
Produto 01	14,08	10,20	3,87	28%
Produto 02	14,08	10,45	3,63	26%
Produto 03	18,91	12,62	6,30	33%
Produto 04	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 05	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 06	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 07	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 08	19,46	13,99	5,47	28%
Produto 09	15,49	11,17	4,32	28%
Produto 10	15,49	11,17	4,32	28%
Produto 11	15,49	11,17	4,32	28%
Produto 12	15,49	11,17	4,32	28%
Produto 13	15,49	11,17	4,32	28%
Produto 14	8,42	6,31	2,11	25%
Produto 15	8,42	6,31	2,11	25%
Produto 16	8,42	6,31	2,11	25%
Produto 17	8,42	6,31	2,11	25%
Produto 18	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 19	8,45	5,98	2,47	29%

(Continua...)

(Continuação)

	PV	CV Unitário	MC	% s/ROL
Produto 20	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 21	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 22	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 23	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 24	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 25	8,45	5,98	2,47	29%
Produto 26	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 27	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 28	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 29	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 30	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 31	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 32	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 33	5,94	4,46	1,48	25%
Produto 34	6,30	4,70	1,60	25%
Produto 35	6,30	4,70	1,60	25%
Produto 36	6,30	4,70	1,60	25%
Produto 37	6,30	4,70	1,60	25%
Produto 38	6,30	4,70	1,60	25%
Produto 39	6,83	4,97	1,86	27%

(Continua...)

(Continuação)

	PV	CV unitário	MC	% s/ROL
Produto 40	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 41	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 42	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 43	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 44	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 45	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 46	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 47	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 48	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 49	6,55	4,77	1,78	27%
Produto 50	6,41	5,63	0,79	12%
Produto 51	7,48	5,63	1,86	25%
Produto 52	12,90	9,14	3,76	29%
Produto 53	12,90	10,42	2,48	19%
Produto 54	12,90	10,42	2,48	19%
Produto 55	12,01	8,65	3,35	28%
Produto 56	13,28	9,99	3,29	25%
Produto 57	13,28	9,99	3,29	25%
Produto 58	13,28	9,99	3,29	25%
Produto 59	11,16	8,40	2,76	25%

(Continua...)

(Conclusão)

	PV	CV unitário	MC	% s/ROL
Produto 60	11,16	8,40	2,76	25%
Produto 61	253,40	160,20	93,20	37%
Produto 62	23,06	17,87	5,19	22%
Produto 63	160,00	129,17	30,83	19%
Produto 64	188,00	145,73	42,27	22%
Produto 65	188,00	138,09	49,91	27%

APÊNDICE AF – Margem de contribuição total

DADOS INICIAIS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
RECEITA TOTAL	146.771	156.178	170.980	117.844	187.616	126.463	124.025	178.222	152.693	144.830	126.059	76.011
QUANTIDADE DE VENDAS	18.006	20.366	23.369	14.960	25.675	17.593	16.132	25.758	21.695	20.453	17.091	10.147
INCIDÊNCIAS VARIÁVEIS	<u>(8.811)</u>	<u>(9.360)</u>	<u>(10.366)</u>	<u>(7.100)</u>	<u>(11.392)</u>	<u>(7.703)</u>	<u>(7.474)</u>	<u>(10.823)</u>	<u>(9.198)</u>	<u>(8.905)</u>	<u>(7.691)</u>	<u>(4.598)</u>
SIMPLES NACIONAL	(8.811)	(9.360)	(10.366)	(7.100)	(11.392)	(7.703)	(7.474)	(10.823)	(9.198)	(8.905)	(7.691)	(4.598)
RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	<u>137.960</u>	<u>146.818</u>	<u>160.614</u>	<u>110.745</u>	<u>176.224</u>	<u>118.760</u>	<u>116.551</u>	<u>167.399</u>	<u>143.495</u>	<u>135.924</u>	<u>118.368</u>	<u>71.413</u>
PREÇO MÉDIO LÍQUIDO												
RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL	<u>137.960</u>	<u>146.818</u>	<u>160.614</u>	<u>110.745</u>	<u>176.224</u>	<u>118.760</u>	<u>116.551</u>	<u>167.399</u>	<u>143.495</u>	<u>135.924</u>	<u>118.368</u>	<u>71.413</u>
QUANTIDADE DE VENDAS	18.006	20.366	23.369	14.960	25.675	17.593	16.132	25.758	21.695	20.453	17.091	10.147
PREÇO MÉDIO LÍQUIDO	7,66	7,21	6,87	7,40	6,86	6,75	7,22	6,50	6,61	6,65	6,93	7,04
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL												
CPV (CUSTO VARIÁVEL)	111.762	119.338	133.256	90.616	146.672	99.115	95.553	140.521	118.190	116.025	99.356	57.789
QUANTIDADE DE VENDA	18.006	20.366	23.369	14.960	25.675	17.593	16.132	25.758	21.695	20.453	17.091	10.147
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL	6,21	5,86	5,70	6,06	5,71	5,63	5,92	5,46	5,45	5,67	5,81	5,70

(Continua...)

(Conclusão)

DADOS INICIAIS	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA												
PREÇO MÉDIO LÍQUIDO	7,66	7,21	6,87	7,40	6,86	6,75	7,22	6,50	6,61	6,65	6,93	7,04
CUSTO UNITÁRIO VARIÁVEL	6,21	5,86	5,70	6,06	5,71	5,63	5,92	5,46	5,45	5,67	5,81	5,70
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,45	1,35	1,17	1,35	1,15	1,12	1,30	1,04	1,17	0,97	1,11	1,34
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL												
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,45	1,35	1,17	1,35	1,15	1,12	1,30	1,04	1,17	0,97	1,11	1,34
QUANTIDADE DE VENDA	18.006	20.366	23.369	14.960	25.675	17.593	16.132	25.758	21.695	20.453	17.091	10.147
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	26.198	27.480	27.359	20.128	29.552	19.646	20.998	26.879	25.305	19.900	19.012	13.624
CF + DF	(34.348)	(34.119)	(33.753)	(33.389)	(33.051)	(32.758)	(32.457)	(32.146)	(31.852)	(31.572)	(31.296)	(31.012)
GASTOS GERAIS FABRICAÇÃO (CF)	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527
DESPESAS OPERACIONAIS (DF)	27.821	27.592	27.226	26.861	26.524	26.231	25.930	25.619	25.325	25.045	24.769	24.485
RESULTADO	(8.150)	(6.639)	(6.395)	(13.260)	(3.499)	(13.113)	(11.459)	(5.267)	(6.548)	(11.673)	(12.284)	(17.388)

APÊNDICE AG – Despesas financeiras

DEPESASFINANCEIRAS

Contas	jan 17	fev 17	mar 17	abr 17	maio 17	jun 17	jul 17	ago 17	set 17	out 17	nov 17	dez 17	Total	%
Juros financiamento veículos	1.754	1.713	1.671	1.629	1.585	1.541	1.496	1.450	1.403	1.355	1.306	1.256	18.158	17%
Juro empréstimos	5.266	5.078	4.754	4.432	4.137	3.889	3.633	3.368	3.122	2.890	2.662	2.428	45.658	43%
Juros cheque especial	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	2.044	24.528	23%
Outras despesas financeiras (1,0% s/Vendas)	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	18.440	17%
Totais==>	10.601	10.372	10.006	9.641	9.303	9.011	8.709	8.398	8.105	7.825	7.548	7.264	106.785	100%

ANEXOS

ANEXO A - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Normas Legais (2012, quadro digital).

ANEXO B - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPI
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Normas Legais (2012, quadro digital).

UNIVATES

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000

www.univates.br | 0800 7 07 08 09